

KARELIA-AMMATTIKORAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Eveliina Räsänen

TAVOITTEELLINEN KEHITTÄMINEN VALMENNUSPROJEKTIN
AVULLA

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2014



OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2014
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
050 260 6800

Tekijä
Eveliina Räsänen

Nimeke

Tavoitteellinen kehittäminen valmennusprojektin avulla

Tiivistelmä

Nykyisin yhä useamman organisaation liiketoimintaympäristö on entistä dynaamisempi ja nopeasti muuttuva, jonka vuoksi kehittyminen ja kyky sopeutua muutoksiin on organisaation menestymisen edellytys. Kilpailun kovaessa, toiminnan systemaattinen ja jatkuva kehittäminen sekä oppimisen merkitys ovat nousseet yhä tärkeämmäksi osaksi niin suurten, kuin pientenkin yritysten toimintaa.

Tässä opinnäytetyössä on käsitelty kohdeyrityksen tavoitteellista kehittämistä. Tavoitteena oli luoda kattava kuvaus kohdeyrityksessä toteutetusta valmennusprojektista, sen lähtökohdista, tavoitteista sekä vaikuttavuudesta. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tapaustudkimusta, jonka avulla pyrittiin syvälliseen ja kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen tutkittavasta ilmiöstä.

Kehittämistoimien avulla tavoiteltiin kohdeyrityksen sisäisen toiminnan paranemista. Toteutetun valmennuksen tavoitteena oli tuotannon esimiesten roolien ja vastuiden selkeyttäminen. Valmennus toteutettiin neljänä valmennuskertana vuoden 2013 lopulla. Valmennuksen vaikuttavuus voidaan havaita mm. roolien ja toimintatapojen selkeytymisenä sekä tiedonkulun paranemisena.

Vaikka valmennus toi paljon positiivisia muutoksia kohdeyrityksen toimintaan, ei sillä kaikkia tavoitteita saavutettu. Esimerkiksi yhteisten toimintatapojen noudattaminen oli erityisesti johdolle tärkeä tavoite, mutta se ei kuitenkaan noussut esille valmennuksen vaikuttavuutta arvioidessa. Lisäksi osallistujien oman toiminnan reflektointi jäi vähäiseksi, jonka vuoksi kehittämistoimia päätettiin jatkaa yksilövalmennuksen avulla.

Kieli
suomi

Sivuja 46

Asiasanat

kehittäminen, valmennusprojekti, valmennuksen vaikuttavuus



THESIS
April 2014
Degree Programme in Business
Economics

Karjalankatu 3
FI 80200 JOENSUU
+358 50 260 6800

Author

Eveliina Räsänen

Title

Targeted Business Development with the Help of a Coaching Project

Abstract

Today the business environment of an increasing number of companies is very dynamic and fast-changing, which is why business development and the ability to adapt to changes have become critical success factors. As competition increases, the systematic and continuous enhancement of operations and learning become increasingly important for the success of both large corporations and small- sized enterprises.

This thesis deals with goal-oriented business development. Its purpose was to describe the target company workplace implemented development. The thesis aimed at creating a comprehensive process description of the background objectives and impacts of the development project. Methodologically the thesis was based on a qualitative case- study, which aimed at, in depth and comprehensive understanding of the coaching.

The objective of the mentoring programme was to develop leadership in the company and to improve its intimal business operations. Coaching was provided to specify the supervisors' roles and responsibilities. Leadership coaching was carried out in four training sessions in late 2013. It was assumed that the effectiveness and impact of the training could be observed, for example in clearer roles and practices and in the improved flow of information.

Although the training brought many positive changes to the target company, all objectives werw not fully achieved. For example commonly shared rules were considered as an important objective but they did not emerge in the assessment of the effectiveness of coaching. Furthermore participants' self-evaluation and reflection was partly insufficient, which is why it was decided to continue with individual coaching.

Language
Finnish

Pages 46

Keywords

development, change management, leadership coaching -project, the effectiveness of coaching

SISÄLTÖ

| | | |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 | Johdanto..... | 5 |
| 1.1 | Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet..... | 5 |
| 1.2 | Opinnäytetyön rakenne ja menetelmälliset valinnat | 6 |
| 1.3 | Kohdeyritys | 8 |
| 2 | Organisaation tavoitteellinen kehittäminen..... | 9 |
| 2.1 | Tulevaisuuden haasteet | 9 |
| 2.2 | Organisaation kehittäminen | 11 |
| 2.3 | Kehittämisen edellytykset | 12 |
| 2.4 | Tavoitteellinen kehittäminen ja prosessiajattelu | 13 |
| 2.5 | Toiminnan analysointi prosessiajattelun avulla | 14 |
| 3 | Tavoitteellinen kehittäminen kehittämisprojektin avulla | 17 |
| 3.1 | Kehittämisprojektin eteneminen prosessina..... | 18 |
| 3.1.1 | Muutostarpeen tunnistaminen | 19 |
| 3.1.2 | Projektin suunnittelu | 20 |
| 3.1.3 | Toteutusvaihe | 21 |
| 3.1.4 | Projektin arviointi ja päättäminen | 23 |
| 4 | Kohdeyrittäjän tavoitteellinen kehittäminen valmennusprojektin avulla | 25 |
| 4.1 | Kehittämistarpeen tunnistaminen kohdeyrittäjässä | 26 |
| 4.2 | Suunnitteluvaihe..... | 27 |
| 4.2.1 | Kohdeyrittäjän lähtötilanne henkilöstöhaastattelujen pohjalta..... | 27 |
| 4.2.2 | Tavoitteiden asettaminen | 30 |
| 4.2.3 | Menetelmien valinta..... | 31 |
| 4.3 | Valmennuspäivien toteuttaminen..... | 32 |
| 4.4 | Valmennuksen analysointi | 36 |
| 4.4.1 | Osallistujien palaute valmennuksen vaikuttavuudesta..... | 37 |
| 4.4.2 | Valmennuksen vaikuttavuus kokonaisuudessaan | 38 |
| 4.4.3 | Valmennuksen toteutuksena arviointi | 39 |
| 4.4.4 | Havainnot valmennuksen onnistumisesta | 40 |
| 5 | Johtopäätökset ja pohdinta | 41 |
| 5.1 | Valmennuksen yhteenveto | 41 |
| 5.2 | Tutkimuksen luotettavuus | 44 |
| 5.3 | Opinnäytetyön prosessi | 45 |
| | Lähteet..... | 46 |

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Kehittämistoiminta on viime aikoina yleistynyt kovalla vauhdilla. Tulevaisuuden menestystekijöiden muutosten myötä, tulee organisaatioiden tehostaa ja muuttaa toimintaansa parempaan suuntaan: haetaan entistä tehokkaampaa toimintaa pienemmillä resursseilla. Se, kuinka yritys kykenee kehittymään ja vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin toimintaympäristössään, ratkaisee myös heidän menestymisensä. (Ranta 2005, 11.)

Tekes (Teknologian ja Innovaatioiden kehittämiskeskus) on toteuttanut työelämän kehittämisohjelmaa jo vuodesta 1996 saakka. Kehittämisohjelman avulla on pyritty systemaattisesti lisäämään työelämän tuloksellisuuden ja laadun samanaikaista paranemista sekä myönteistä työllisyyskehitystä. Vuosien 1996–2010 aikana Tekes on rahoittanut yhteensä 1510 kehittämishanketta, joiden tarkoituksena on ollut edistää kohdeorganisaation toimintatavan muutosta parempaan suuntaan. Kehittämishankkeiden arvioinnin pohjalta kerätyt tulokset kertovat projektien onnistumisesta. Suurin osa vastanneista (89 %) koki kehittämisprojektin onnistuneen melko hyvin tai erittäin hyvin. Noin 69 % mielestä projektit paransivat yritysten tuloksellisuutta ja toiminnan laatua. (Ramstad 2012, 82.)

Positiivisia vaikutuksia on havaittavissa myös Katri Vatajan (2010) tutkimuksessa, jossa on kuvattu työyhteisön kehittämistä tapana tuottaa ja hallita muutosta. Tutkimuksessa käy ilmi kehittämistoimien tuoneen muutosta mm. työyhteisön ajattelussa ja asenteissa. Ajattelun tasolla tapahtuneet muutokset liittyivät tietoisuuden lisääntymiseen työn ja työyhteisön piirteistä ja dynamiikasta. Myönteisiä muutoksia voidaan havaita myös Arja Pakkanen (2006) väitöskirjassa, jossa on kuvattu osallistavan työyhteisövalmennuksen toteuttamista ja sen vaikuttavuutta työyhteisössä. Osallistavassa työyhteisövalmennuksessa henkilöstö pyritään osallistamaan yhteiseen tekemiseen ja sitä kautta löytämään edelleen parempia tapoja toimia työyhteisössä. Tutkimuksen mukaan muutos tapahtui alussa hitaasti, jonka vuoksi osallistujien sitouttaminen kehittämiseen nousi merkitykselliseksi asiaksi. Kehittäjän on löydettävä oikeat tavat saada henkilöstö innostumaan

kehittämisestä, jotta muutosta saataisiin aikaiseksi. Vaikka tutkimukset ovatkin vaikuttaneet työyhteisöön positiivisesti, haasteeksi koettiin silti kehittämistyön juurruttaminen osaksi organisaation päivittäistä toimintaa.

Opinnäytetyöni sai alkunsa ottaessani yhteyttä Karelia – Ammattikorkeakoulun opettajaan sekä työyhteisövalmentajana toimivaan Tarmo Alastaloon. Kyselin aihetta opinnäytetyöksi ja hän kertoi alkavansa toteuttaa työyhteisön valmennusprojektia, johon voisin päästä mukaan. Kehittämistoimet kohdeyrityksessä oli aloitettu jo vuoden 2013 alussa. Alastalon toteuttaessa vastaavanlaista kehittämisprojektia erääseen toiseen organisaatioon, kiinnostui myös kohdeyritys valmennusprojektista. Valmennuksen avulla haluttiin lähteä tavoittelemaan entistä parempaa toimivuutta työyhteisöön.

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on kuvata kohdeyrityksessä toteutettua valmennusprojektia sekä havainnollistaa sen aikaansaamia muutoksia yrityksen toiminnassa. Tarkoituksena on kuvata valmennusprojekti prosessina, jossa käy ilmi kohdeyrityksen kehittämisen lähtökohdat, tavoitteet, menetelmälliset valinnat, toimenpiteet sekä aikaansaadut muutokset. Tutkimuksen avulla projektista saadaan yksityiskohtainen ja vaiheittain etenevä kuvaus, joka helpottaa valmennusprosessin kokonaisuuden analysointia, sekä tuo mahdollisesti esille uusia näkökulmia henkilöstön kehittämiseen.

1.2 Opinnäytetyön rakenne ja menetelmälliset valinnat

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään organisaation tavoitteellista kehittämistä. Luvussa kaksi kuvataan organisaation tulevaisuuden haasteita sekä kehittämisen tavoitteita. Lisäksi luvussa on kuvattu prosessiajattelua ja sen hyödyntämistä tavoitteellisessa kehittämisessä. Prosessiajattelun avulla oman toiminnan analysointi on kokonaisvaltaista, jolloin kehittäminen voidaan kohdentaa erityisesti muutosta tarvitseviin toimintoihin. Kolmannessa luvussa käsitellään valmennusprojektin toteuttamista, sekä havainnollistetaan se tapana toteuttaa muutosta. Teoriaosuuden tarkoituksena on johdella lukija aiheeseen, joka olennaisesti liittyy opinnäytetyön tutkimukselliseen osaan.

Opinnäytetyön tutkimusosa koostuu kohdeyrityksessä toteutetusta valmennuksesta. Valmennusprojektista halutaan perusteellinen ja tarkka kuvaus, joten tutkimusmenetel-

mänä käytetään laadullista tapaustutkimusta. Tapaustutkimus eli case soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuottaa kehittämis ehdotuksia ja –ideoita (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 53). Tapaustutkimus vastaa kysymykseen ”miten” ja ”miksi”. Sen tarkoituksena ei ole yleistää tiettyä toimintaa, vaan kuinka jokin on mahdollista, tai kuinka jokin tapahtuu (Kananen 2012, 37). Tapaustutkimuksen apuna voidaan käyttää niin kvantitatiivisia tai kvalitatiivisia menetelmiä. Tässä työssä aineistonkeruumenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään löydöksiin ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Laadullisella tutkimuksella pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen, eikä sen toteuttamisessa ole määrällisen tutkimuksen mukaista tarkkaa menetelmällistä viitekehystä tai ohjeistusta. (Kananen 2012, 30.)

Laadullisen tutkimuksen kolme tärkeää tiedonkeruu menetelmää ovat havainnointi, teemahaastattelu ja erilaiset dokumentit. Käytettävät tiedonkeruumenetelmät riippuvat tutkittavasta ilmiöstä, sen ominaisuuksista ja halutun tiedon tarkkuudesta. Havainnoinnissa tutkija seuraa tutkittavaa ilmiötä ja siihen liittyviä tapahtumia, jonka vuoksi sitä käytetään usein muutosprosessin aikana arvioitaessa prosessin etenemistä. Osallistuvasta havainnoinnista on kyse silloin kun tutkija on fyysisesti läsnä tutkimustilanteessa. Tällöin kuitenkin tutkija ei osallistu tutkittavan ilmiön toimintaan, eikä myöskään pyri saamaan muutosta tai kehitystä aikaiseksi. Tämän etuna on että tutkija pääsee konkreettisesti kiinni tutkittavaan ilmiöön, esimerkiksi silloin jos hän ei itse ole työyhteisön jäsen. Teemahaastattelu on yleinen kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä. Sitä käytetään silloin, kun tarvitaan ymmärrystä ilmiöstä tai asiatioista, kuten esimerkiksi ongelman määrittelyssä sekä vaikuttavuuden tai tulosten arvioinnissa. (Kananen 2012, 93–99.)

Kvalitatiivinen tapaustutkimus on hyvä valinta opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi, sillä tapaustutkimuksen avulla tuotetaan hyvinkin syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tapahtuvasta ilmiöstä ja sen todellisesta tilanteesta sekä toimintaympäristöstä. Siksi sen avulla on mahdollista ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämisideoita. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä toimivat haastattelut ja havainnointi. Näiden tutkimusmenetelmien avulla selvitettiin kohdeyrityksen lähtötilannetta, valmennuksen toteuttamista ja sen vaikuttavuutta. Havainnointi aineisto kerättiin osallistumalla

19.11.2013 pidetyn valmennuskerran toteutuksen seurantaan. Havainnoinnin tarkoituksena oli saada tietoa valmennuskerran läpiviennistä sekä henkilöstön aktiivisuudesta valmennusta kohtaan. Kohdeyrityksen valmennuksen tavoitteiden ja lähtötilanteen selvittämistä tuki myös 12.9.2013 pidetty aloituspalaveri, yhdessä tuotantopäällikön, henkilöstöasiantuntijan sekä työyhteisövalmentajan kanssa. Lisäksi haastattelin henkilöstöasiantuntijaa, sillä hän työskenteli tiiviisti kohdeyrityksen kehittämisen parissa, joten hänellä on hyvät tiedot kohdeyrityksen lähtötilanteesta. Haastatteluja tehtiin kaksi, ensimmäinen 18.11.2013 kasvotusten ja toinen 11.2.2014 sähköpostin välityksellä. Lisäksi tutkimusosassa on käytetty apuna henkilöstöasiantuntijan kokoamaa raporttia valmennuskerroista sekä työyhteisövalmentajan kanssa käytyjä keskusteluja.

1.3 Kohdeyritys

Toteutetun valmennusprojektin kohdeyrityksenä on lieksalainen paperitehdas Pankaboard Oy. Pankakoskella sijaitseva tehdas tuottaa taive- ja erikoiskartonkeja, ja on tällä hetkellä yksi maan johtavimmista paksujen taivekartonkien valmistajista. Ennen yksityistä omistusta tehdas oli osa Stora Enso -konsernia, mutta tällä hetkellä sen omistaa yksityinen sijoitusyhtiö.

Kiristynyt taloustilanne näkyy myös paperi- ja kartonkiteollisuudessa, jonka vuoksi tehtaiden kehittäminen tulevaisuuden takaamiseksi on tärkeää. Esimerkiksi paperin tuotantokapasiteetti on lähes 20 % pienempi kuin vuonna 2005. Paperiteollisuuden tuotannon väheneminen selittyy osittain sähköisen viestinnän kehittymisenä. Lehtien, sähköpostien ja sähköisen asioinnin siirtyminen internetiin vähentää painetun paperin tarvetta. Kuitenkin kartonkiteollisuuden tuotantokapasiteetissa on tapahtunut pientä lisäystä. Tämä johtuu osittain pakkausmateriaalin tarpeen lisääntymisestä sähköisen kaupankäynnin vuoksi. Lisäksi kartonkiteollisuuden tulevaisuuden näkymät ovat paperituotantoa positiivisemmat sen käyttötarkoituksen vuoksi. Esimerkiksi kartongilla voidaan korvata muovipakkaukset. Eettisten arvojen ja sähköisen kaupankäynnin kasvaessa kartongin menekkin uskotaan lisääntyvän jatkossakin. (Kniivilä.) Nämä tulevaisuuden näkymät vaikuttavat myös kohdeyrityksen tulevaisuuteen.

Kohdeyrityksen kehittämistoimet on aloitettu jo vuoden 2013 alussa palkkaamalla yritykseen ulkopuolinen henkilöstöasiantuntija. Hän on vienyt kohdeyrityksen työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisprojektia harppauksin eteenpäin. Kohdeyrityksessä on otettu käyttöön mm. ilmapiirikartoitukset, kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset sekä työnopastusohjeistukset. Jo nämä kehittämistoimet ovat tuoneet yritykseen paljon uusia käytönteitä ja parantaneet toimivuutta, mutta valmennusprojektin avulla haluttiin paneutua vielä työyhteisön sisäisen toiminnan parantamiseen. Lähtötilanteen selvittämiseksi toteutettiin henkilöstöhaastattelut, joiden avulla päädyttiin esimiestyön kehittämiseen. Valmennusprojektin toteuttamista kohdeyrityksessä kuvataan tämän opinnäytetyön neljännessä luvussa.

2 Organisaation tavoitteellinen kehittäminen

2.1 Tulevaisuuden haasteet

Nykyisin yhä useamman yrityksen liiketoimintaympäristö on entistä dynaamisempi ja nopeasti muuttuva. Kehittyminen ja kyky sopeutua muutoksiin ovat menestyksen edellytys. Kilpailun kovetessa toiminnan systemaattinen ja jatkuva kehittäminen sekä ongelmien ratkaisemisen ja oppimisen merkitys, ovat nousseet yhä tärkeämmäksi osaksi niin suurten kuin pientenkin yritysten toimintaa. Se miten johto kykenee vastaamaan näihin muutoksiin toimintaympäristössään, ratkaisee miten hyvin he tulevien vuosien haasteista selviävät. Rannan (2005,11) mukaan tulevaisuuden yritykset ovat niitä, jotka kykenevät toimimaan nopeammin kuin muutos etenee. Näin ne pystyvät hallitsemaan ja suuntaamaan toimialaansa haluamaansa suuntaan.

Juha Asp (2010) on tutkimuksessaan kuvannut tulevaisuuden työyhteisöjä ja niiden johtamista. Tutkimuksen mukaan tulevaisuuden työyhteisön keskeisimmät prosessit tulevat olemaan oppimisen lisäksi tiedon jakaminen, reflektointi, yhteistoiminta, hyvinvoinnin edistäminen sekä innovatiivisuus. Menestyäkseen tulevaisuudessa yritysten tulee kyetä hyödyntämään omaa osaamistaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tulevaisuudessa tärkeäksi osaamisalueeksi nousee tiedon käsittely ja sen hyödyntäminen, joka edellyttää työ-

yhteisöltä entistä parempia vuorovaikutustaitoja. Reflektoinnin merkitys kehittämisessä kasvaa, sillä analysoimalla työyhteisöä voidaan sen toimintaa ja työtapoja kehittää entistä paremmaksi.

Näiden muutosten myötä on alettu puhua jatkuvan oppimisen merkityksestä. Tehokkuuden vaatimukset ja teknologinen kehittyminen johtavat toimintatapojen muutokseen, jolloin työyhteisön oppimisen tärkeys korostuu. Pentti Sydänmaanlakan (2007, 27) mukaan jatkuva oppiminen ei ole vapaaehtoista vaan tulee olemaan välttämättömyys kiihtyvässä muutoksessa, jotta puutteellinen osaaminen ei muodosta rajoitetta työyhteisön kasvulle ja kehittymiselle. Hänen mukaansa tulevaisuuden työyhteisöt muuttuvat funktionaalisista osastoista prosessitiimeiksi, joka tarkoittaa työtehtävien muuttumisen entistä moniulotteisemmaksi.

Myös henkilöstövoimavarojen strateginen merkitys tulee tulevaisuudessa korostumaan. Henkilöstön osaamisen kehittämiseen on panostettava, jotta jatkossa pystytään hyödyntämään resurssejaan parhaalla mahdollisella tavalla ja luoda sellaista osaamista, joka takaa tulevaisuuden menestymisen. (Sydänmaanlakka 2007, 234.) Henkilöstöstä riippuu koko yrityksen olemassaolo. Teknologian laajamittainen uudistaminen on haastava tehtävä, mutta yritys voi varautua siihen etukäteen ja selviytyä siitä. Henkilöstön osaamisen puutteet tai huono työn laatu heijastuvat välittömästi ulospäin, joka pitkällä aikavälillä johtaa yrityksen toiminnan heikkenemiseen.

Tulevaisuuden muutokset luovat omat haasteensa myös organisaation johtamiseen. Johtamistavat tulevat muuttumaan työn luonteen muuttumisen myötä. Älykästä organisaatiota, joka on tehokas, uudistuva ja hyvinvoiva, ei voida johtaa vanhoilla johtamismalleilla. (Sydänmaanlakka 2004, 7.) Tulevaisuudessa johdon on osattava toimia monimutkaisessa, nopeasti muuttuvassa ja globalisoituvassa ympäristössä taatakseen organisaation menestymisen. Kehittymisen edellytyksen näkyvät johtamisessa, sillä on alettu puhua laatujohtamisesta, prosessijohtamiselta ja muutosjohtamisesta.

2.2 Organisaation kehittäminen

Kehittämistoimilla etsitään yleensä tietoisesti uudenlaista, tehokkaampaa rakennetta, sekä haetaan uudenlaisia ajattelu- ja toimintatapoja, jolla organisaation toimintaa voitaisiin tehdä paremmaksi ja sujuvammaksi. (Mönkkönen & Roos 2010, 260). Kehittämismuutosten toteuttaminen vie aikaa ja edellyttää oman toiminnan analysointia. Jokaiselle organisaatiolle on muodostunut aikojen saatossa yksilöllinen toimintakulttuuri, jonka muuttaminen on haastavaa. Usein juuri nämä toimintakulttuurin rutiinit on työyhteisön kehittämisen jarruttaja. Niitä toistetaan rutiininomaisesti: ”näin on aina tehty!”. Kehittämistyössä tämä tarkoittaa haastetta kasvaa tästä rutiininomaisesta työskentelystä ja muuttua kehittyväksi työyhteisöksi.

Organisaation kehittäminen, joka tunnetaan kansainvälisenä ilmaisuna OD (Organization Development), on alkanut yleistyä 1950 – luvulta lähtien (Juuti 2011, 26). Organisaation kehittäminen on käsitteenä hyvin moniselitteinen, mutta yleensä kehittämistoimet koskevat organisaation ihmisiä tai toimintoja. Henkilöstön kehittämisen (Human Resource Management) tavoitteena on henkilöstön osaamisen lisääminen, jonka kautta tavoitellaan muutosta organisaation toiminnassa. Usein isoissa organisaatioissa henkilöstä on paljon, jolloin kehittämistyö on hyvin laajamittaista. Koko henkilöstön kehittäminen tuo suurta etua yrityksen toiminnassa, sillä henkilöstön yhtäaikainen osaamisen lisääntyminen voi saada aikaan nopeankin muutoksen yrityksen toiminnassa. (Juuti 2011,30.)

Henkilöstön kehittämisen lisäksi kehittämistoimet voivat kohdistua pelkästään organisaation esimiehiin. Johdon ja esimiestoiminnan kehittäminen (Management Development) on tärkeä osa-alue koko organisaation kehittämisessä. Esimiehillä on oltava osaamista kehittää toimintaa yhdessä ryhmänsä kanssa, huomioiden johtamisen eri osa-alueita, kuten strateginen sekä operatiivinen johtaminen, itsensä, ihmisten ja tiimien johtaminen sekä osaamisen johtaminen. (Juuti 2011, 32.)

Tavoitteellinen organisaation kehittämisen apuna käytetään yleensä käyttäytymistieteellisiä teorioita sekä välineitä. Organisaation kehittämisen kehittämiskonseptin esi-isänä mainitaan yleensä Kurt Lewin. Hänen kehittämiskonseptin keskeinen idea oli aidon

työyhteisötoiminnan seuraaminen ja havainnoiminen sekä palautteen antaminen ulkopuolisen kehittäjän toimesta. (Juuti 2011, 33.)

2.3 Kehittämisen edellytykset

Organisaatiot eivät kehity, vaan niitä pitää kehittää. Toimintaympäristön muutokset tapahtuvat entistä nopeammin ja syvällisemmin ja näiden muutosten vuoksi yrityksen on entistä enemmän panostettava muutoksen hallintaan. Yritys muuttuu ilman kehitystyötäkin ympäristön, yhteiskunnan ja kilpailutilanteen muuttuessa, mutta tällaisella muutoksella ei ole selkeää suuntaa tai tavoitetta. Muutos ilman tavoitetta ei ole tehokasta tai pysyvää. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 11.)

Ennen kuin organisaatio voi muuttua tarvitaan uudenlaisia ajatusmalleja muutostyön taustalle. Muutoksen onnistuminen edellyttää kaikilta aktiivista toimintaa, toisin tekemistä, sitoutumista ja vastuunottoa. Jos alun perinkään ei ollut suurta tarvetta tai halua ryhtyä mihinkään, mistä voisi saada energiaa, jonka varassa kehittäminen viedään läpi. Organisaation asenteiden ja ajatusmaailman tulee muuttua niin, että kehittyminen ja uudistaminen olisi toimintatapa, luonnollinen osa omaa työtä sekä organisaation arkipäivää. (Ranta 2005, 11.) Onnistunut muutos edellyttää hyvää muutosjohtamista. Muutos tulee viedä läpi määrätietoisesti ja suunnitelmallisesti, jos sillä halutaan saavuttaa jotain merkittävää. Huonosti viety muutosprosessi voi aiheuttaa muutosvastarintaa, joka hankaloittaa kehittämistyötä. Muutosvastarinta syntyy ennen kaikkea tunteiden pohjalta, jonka vuoksi olisi tärkeää ymmärtää, miksi henkilöstö vastustaa ajettua muutosta. Tunnetason kysymyksissä erityisen tärkeää on tiedon jakaminen. Muutosvastarinnan käsittelyssä, yleisin strategia on vastata muutokseen liittyvään tiedon puutteeseen sellaisen selvityksen tai keskustelun avulla, jossa perustellaan muutoksen tarvetta laskelmin ja tilastoin. (Seppänen- Järvelä & Vataja 2009, 81.)

Muutosta ei voi hallita pohtimalla organisaation toimintatapoja yhä uudelleen tai laatimalla toinen toistaan hienompia suunnitelmia. Tarvitaan uudenlaista lähestymistapaa johtamiseen. Kehittämistyö edellyttää pohtimista siitä, miten organisaatiossa pystytään hyödyntämään kaikkien ihmisten luova potentiaali uusien parempien palveluiden ja tuotteiden luomiseksi tai tehokkaamman toiminnan kehittämiseksi. Yksi lähestymistapa

on toiminnan ymmärtäminen prosesseina. (Laamanen & Tinnilä 2009, 6.) Organisaation toiminnot perustuvat prosesseihin, joiden toiminnan analysointi ja kehittäminen on viisasta pysyvää muutosta tavoiteltaessa. Kehittäminen kohdistuu joko organisaation rakenteisiin tai sen sisäisiin toimintatapoihin. Yleensä kehittäminen aloitetaan kun ydinprosessin toiminnassa havaitaan muutoksen tarve. Toimintaa voidaan kehittää joko tuotanto- tai työyhteisöperusteisesti. Tuotantolähtöinen prosessikehittäminen koskee pääasiassa tuotannon laitteiden ja menetelmien kehittämistä. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen perustuu työyhteisössä tunnistettuihin tarpeisiin ja haasteisiin. Menetelmän oletuksena on, että kehittämisen kohteena on työyhteisö, jolloin kehittäminen suuntautuu työn ja työyhteisön toiminnan tutkimiseen. (Seppänen- Järvelä & Vataja 2009, 13.)

2.4 Tavoitteellinen kehittäminen ja prosessiajattelu

Kun organisaatiota kehitetään, pyritään siihen, että se toimisi paremmin: ihmiset, toiminnot ja prosessit voivat muuttua. Mikko Luoman (Juuti 2011, 27) mukaan kehittämisessä on kyse jonkin ominaisuuden lisäämisestä tai lisääntymisestä, kasvusta tai kasvamisesta samoin kuin kykyjen tai mahdollisuuksien esiin saattamisesta.

Prosessiajattelu on noussut yhdeksi johtamisen suunnaksi nykypäivänä, koska sen avulla toiminnan havainnointi ja analysointi on helpompaa ja selkeämpää. Monissa organisaatioissa saatetaan tuntea toiminnot ja niiden väliset yhteydet teoreettisella tasolla, muttei kuitenkaan tunnisteta, miten ne todellisuudessa toimivat. Prosessiajattelun perusajatuksen on, että organisaation suorituskyky perustuu prosessien toimivuuteen. Kai Laamasen (2002, 19) mukaan, prosessia voidaan kuvata joukoksi toisiinsa liittyviä tehtäviä ja resursseja, jotka yhdessä tuottavat toiminnan kannalta hyödyllisen lopputuloksen. Hänen mukaansa hyvin toimivat ja hallitut prosessit ovat yrityksen menestymiselle sekä elinvoimaisuudelle avainasioita.

Prosessiajattelun yleistymisen myötä organisaatioissa on alettu puhua myös prosessijohtamisesta. Prosessijohtamisella tarkoitetaan toimintatapaa, jossa organisaatio toimii ja sitä johdetaan prosessien avulla (Lecklin 2006, 126). Suurin muutos funktioperusteisesta johtamisesta prosessiperusteiseen johtamiseen on ajatustavassa. Funktionaalinen or-

ganisaatio toimii siten, että toiminnot perustuvat omiin yksikköihinsä kuten tuotanto, markkinointi ja logistiikka. Näiden toimintojen johtaminen ja valvonta on vaikeaa, joka johtaa helposti toiminnan päällekkäisyyteen. Prosessijohtamisessa toiminta hahmotetaan yksikkörajojen ylittävänä toimintana, jolloin prosessin johtaminen ja kehittäminen on tehokkaampaa, lisäarvoa tuottamattomien toimintojen karsiutuessa pois prosessista. Prosessijohtamisen etuina voidaan mainita toiminnan tehostuessa mm. kannattavuuden, asiakastyytyvyyden ja henkilöstön motivaation kasvun, resurssien tehokkaamman käytön sekä jatkuvan kehittämisen ylläpitämiseen. Prosessit varmistavat asiakaslähtöisen toiminnan, kun ne alkavat ja päättyvät ulkoiseen tai sisäiseen asiakkaaseen. (Laamanen 2002, 41.)

2.5 Toiminnan analysointi prosessiajattelun avulla

Kehittämistyössä tulisi valita tarkoin kehittämisen kohde, sillä kaikkien toimien kehittäminen yhtäjaksoisesti ei ole mahdollista rajallisten resurssien vuoksi. On kannattavaa keskittyä yhteen kohteeseen kerrallaan saadakseen aikaan konkreettisia parannuksia. Näin vältetään muutosvastarinnalta ja kehittämisen onnistuminen on helpompaa.

Prosessiajattelua voidaan pitää oman toiminnan jatkuvan kehittämisen työvälineenä. Tuottavuus ja tuloksellisuus ovat asioita, jota yrityksen tulee tavoitella päivittäin. Välttämällä osaoptimointia, prosessin toiminnasta poistetaan kaikki turha työ, joka ei vie prosessia eteenpäin, vaan aiheuttaa turhia siirtoja sekä korjauksia ja sitä kautta heikentää prosessin kustannustehokkuutta. Toimiminen tavoitteita kohti ei välttämättä riitä, vaan jatkuvan kehittämisen ylläpitäminen vaatii myös henkilöstön sitoutumista. Prosessiperusteisen johtamisen avulla henkilöstön kokonaisuuden ymmärtäminen on helpompaa ja näin oman roolin merkitys yrityksen toiminnassa kirkastuu, joka lisää motivaatiota työntekoa kohtaan. (Laamanen 2002, 22–23.)

Organisaation tavoitteellisessa kehittämisessä paneudutaan yleensä niiden toimintojen sekä prosessien kehittämiseen, joiden tuloksena yrityksen suoritteet ja tuotteet syntyvät. Prosessien kehittämisellä tarkoitetaan konkreettisesti organisaation ydinprosessin tai organisaation tehtävän kannalta keskeisten tukiprosessien suunnittelua, ja mahdollisesti toteuttamista uudelleen. Prosessien kehittämisellä pyritään tiettyihin toimintatapoihin

sekä organisaatiokulttuuriin, jossa vuorovaikutukseen perustuva johtaminen, henkilöstön vaikuttaminen prosessin työtapoihin ja yhdessä sovitut pelisäännöt ohjaavat työskentelyä asetettujen tavoitteiden suuntaan. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 27.)

Valitessa kehittämisen kohdetta tulisi aina pohtia, kuinka tärkeitä yrityksen prosessit ovat asiakkaan ja liiketoiminnan kannalta. Onko tietyn prosessin kehittäminen mahdollista realistisesti ajateltuna, kuinka hyvä tai huono prosessi on nykyhetkellä, ja mitä resursseja prosessin kehittämiseen tarvitaan. Analysoimalla kehitettävä prosessi tarkoin, voidaan yhden prosessin kehittämisellä saada aikaan kattavia tuloksia muissa prosesseissa ja sitä kautta koko yrityksen toiminnassa. (Lecklin 2006, 148.) Seuraavat vaiheet auttavat kehitettävän prosessin valinnassa.

Prosessien tunnistaminen

Ennen kuin kehittämisen kohde voidaan valita, on yrityksen prosessit tunnistettava tarkoin. Prosessin tunnistamisen tavoitteena on ymmärtää toiminnan rakenne, jotta mahdolliset kehittämiskohteet löydettäisiin. Tunnistamisessa on tärkeä lähteä liikkeelle organisaation todellisesta toimintaympäristöstä ja sen toiminnan arvioinnista. Jokaisen yrityksen toiminta koostuu ydin- ja tukiprosesseista. Ydinprosessin ensisijaisena tarkoituksena on palvella ulkoista asiakasta. Esimerkkejä tyypillisistä ydinprosesseista on mm. tuotanto-, markkinointi- ja myynti- sekä palveluprosessi. Ydinprosessit leikkaavat läpi organisaation, ja ulottuvat asiakkaiden, jälleenmyyjien, alihankkijoiden ja muiden sidosryhmien toimintoihin. Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja, jotka tukevat ja luovat edellytykset ydinprosessin onnistumiselle. Tyypillisiä yrityksen tukiprosesseja ovat henkilöstö, ja taloushallintaprosessit. (Lecklin 2006, 130.)

Kun on ensin tunnistettu oma toimintaympäristö, pystytään analysoimaan toiminnan menestystekijät, eli ne toiminnot, jotka tuottavat meille eniten arvoa. Samalla arvioidaan asiakkaan prosessia ja yrityksen osuutta siinä. Jos prosesseja ei ole tunnistettu tarkoin tai siinä epäonnistutaan, voi kehittäminen mennä sivuraiteille ja suunnan korjaaminen myöhemmin voi olla vaikeaa. (Laamanen 2002, 64.)

Prosessien kuvaaminen

Kehittämistyön mahdollistamiseksi prosessi on kuvattava. Prosessien kuvaamisella tarkoitetaan ydintoiminnon sekä lisäarvoa tuottavien toimintojen sekä niihin kytkeytyvien tieto- ja materiaalivirtojen kuvaamista. Prosessin kuvaamisen tavoitteena on kokonaisuuden ymmärtäminen, jolloin mahdolliset kehittämiskohteet voidaan havaita helpommin. (Laamanen 2002, 75.) Prosesseja kuvaamalla toimintojen väliset vastuualueet selkiytyvät, sisäinen työnjako selkiytyy, on helpompi karsia tarpeettomia toimintoja ja ongelmien havainnointi ja ratkaiseminen on helpompaa.

Prosessien kuvaamiseen on olemassa useita menetelmiä ja malleja, joista yleisiä ovat vuokaavio, seinätekniikka sekä perinteinen prosessikaavio. (Laamanen 2002, 59.) Prosessin kuvaamisen laajuus riippuu sen käyttötarkoituksesta. Jos halutaan vain ainoastaan ymmärtää toimintaa, riittää suhteellisen karkea kuvaus tapa. Kuitenkin kuvauksessa tulisi käydä ilmi vähintään, kuka tekee ja kuka on vastuussa siitä, mitä tehdään. Onnistunut prosessin kuvaaminen vaatii organisaation sisäisten toimintojen analysointia. On erityisen tärkeää että prosessi on kuvattu siten, miten se tällä hetkellä toimii, eikä sitä miten sen oletetaan toimivan. Kehittämistyössä on tärkeää havainnoida juuri nämä epäkohdat, jolloin juuri näihin voidaan kehittämistyöllä paneutua.

Prosessin mittaaminen

Tunnistamisen ja kuvaamisen jälkeen prosessit tulisi mitata. Mittaamisen avulla kehittäminen voidaan kohdentaa juuri tehostamista vaativaan prosessiin ja sen toimintoihin. Tavoitteena on prosessin toiminnan analysointi, jolloin voidaan havaita epäkohtia prosessissa. Mittaaminen kohdistuu prosessin työskentelytapoihin sen eri vaiheissa. Toiminnan mittaamiselle on löydettävä totuudenmukaiset ja luotettavat mittarit, jolloin saadaan kattava kuva prosessin toimivuudesta. Tyypillisiä prosessin mittareita ovat: toimitusaika ja – varmuus, laatu, kustannustehokkuus, läpimenoaika, resursointi, henkilöstön työkykyisyys, osaaminen sekä työilmapiiri. Prosessin toiminnasta kannattaa hankkia tietoa niin ulkoisesti kuin sisäisesti kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Ulkoisena mittarina toimii esimerkiksi asiakaspalaute, jonka avulla saadaan prosessin ulkoisesta laadusta ja toimivuudesta kuva. Asiakaspalaute on tärkeässä roolissa analysoidessa prosessia, sillä asiakkaat ovat ne, jotka takaavat toiminnan jatkumisen. Lisäksi on tärkeää

hankkia tietoa työyhteisön sisältä, sillä henkilöstön hyvinvointi on prosessin toteutumisessa avainasemassa. Toimimattomuus työyhteisössä heijastuu prosessin sisäisiin mittareihin mm tehottomuutena, motivaation puutteena sekä huonontuneena vuorovaikutuksena. (Lecklin 2006, 142–145.)

Kun organisaation prosessit on analysoitu tarkoin, valitaan kehitettävä prosessi tai osa siitä. Kehitettävän prosessin toiminta ei yleensä vastaa haluttua toimintaa, joten sen kehittämisen avulla pyritään entistä parempaan suorituskyykyyn. Prosessissa on havaittu ongelma, jota kehittämistoimilla koetaan saada ratkaistuksi. Yleensä prosessien kehittämistoimet viedään läpi kehittämisprojektien avulla.

3 Tavoitteellinen kehittäminen kehittämisprojektin avulla

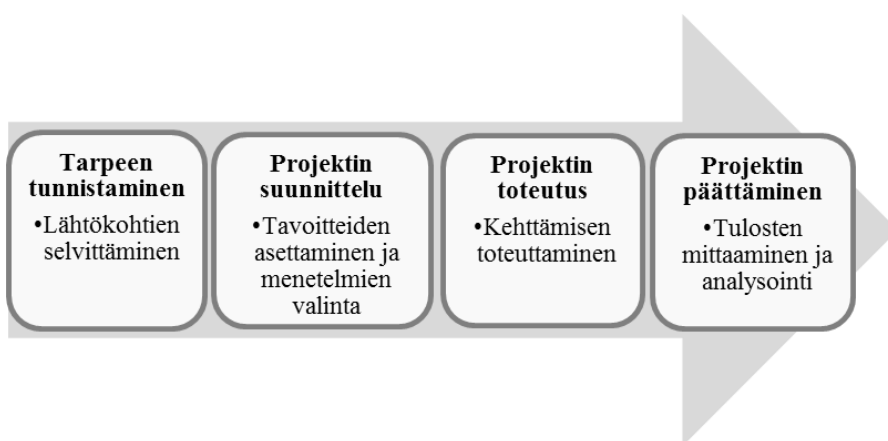
Kehittämisen kannalta yksinkertaista on tunnistaa oman toiminnan ongelma ja sopia parannettavista toimenpiteistä. Tämä on tehokasta tapa toimia yksinkertaisten ongelmien ratkaisussa, mutta tämä lähestymistapa johtaa yleensä reaktiiviseen toimintatapaan ja usein ongelman syihin ei paneuduta. Tämän vuoksi, ongelmat eivät poistu vaan ne palaavat uudelleen organisaation toimintaan. Tehokkaat muutokset prosessin toimintatavoissa toteutetaan kehittämisprojektien avulla. (Laamanen & Tinnilä 2009, 40.) Projekti luo yleensä uutta ja hakee muutosta. Se perustetaan tyypillisesti silloin, kun halutaan toteuttaa jokin kehittämistavoite. Projekteilla on saatu parannettua esimerkiksi prosessin tuottavuutta, toiminnan laatua, vaikutusmahdollisuuksia työssä sekä organisaation kyykyä innovoida. Projekti voidaan lyhyesti määritellä joukoksi ihmisiä ja resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää. (Ruuska 2008, 18.)

Kehittämisprojekti on usein prosessimaisesti etenevänä kokonaisuus, koska kehittäminen vie aikaa ja koostuu usein selkeästi eri vaiheista. Kehittämishankkeen kuvaus prosessina auttaa toimimaan järjestelmällisesti ja ottamaan huomioon ne asiat, jotka kussakin vaiheessa olisi hyvä tehdä ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 22.) Kehittämisprojektit voidaan jakaa toteuttamisen suhteen kahteen toimintatapaan. Ensimmäisenä on täysin yrityksen sisäisesti toteutetut projektit, jossa yrityksen oma henkilöstö toteuttaa projektin alusta loppuun. Toinen tapa toteuttaa

kehittämisprojektia on ottaa siihen mukaan ulkopuolinen asiantuntija. Tällaisessa tapauksessa kehitysidea tai osa toteutuksesta voi tulla ulkopuoliselta konsulttiyritykseltä. Kummassakin tavassa on omat toimivat piirteensä. Siksi kehittämisprojektia suunniteltaessa olisikin syytä pohtia, kumpi työskentely tapa toimii juuri tähän kehitettävään työyhteisöön. Kun projekti tehdään täysin sisäisesti, kommunikointi on helpompaa ja aikataulu voidaan sopeuttaa hyvin muiden töiden rinnalle, mutta usein nämä ovat vaikeita johdettavia, koska motivaatio voi hukkua muiden töiden alle. Ulkopuolisesti palkatun tahon mukanaolo voi edistää kehittämisprojektin läpivientiä, sillä tällöin projekti on pidettävä jatkuvasti käynnissä. Vähänsikin motivaation puute heijastuu usein eri yksiköiden välisenä kädenvääntönä pienistäkin yksityiskohdista. (Kettunen 2009, 18–19.)

3.1 Kehittämisprojektin eteneminen prosessina

Kehittämistyölle on tyypillistä prosessimainen etenemistapa sekä ratkaisuvaihtoehtojen ja etenemisväylien moninaisuus. Kehittämisprosessi on ainutkertainen, kullekin projektille ominainen ja yksilöllinen toiminnan, havaintojen ja ajattelun kokonaisuus. (Seppänen- Järvelä 2004, 21.) Kuviossa 1 on havainnollistettu kehittämisprosessin eteneminen. Yleensä projekti etenee virtaviivaisesti vaiheesta toiseen, mutta on myös mahdollista, että palataan edelliseen vaiheeseen, jos tulokset tai kehitystyö sen vaativat.



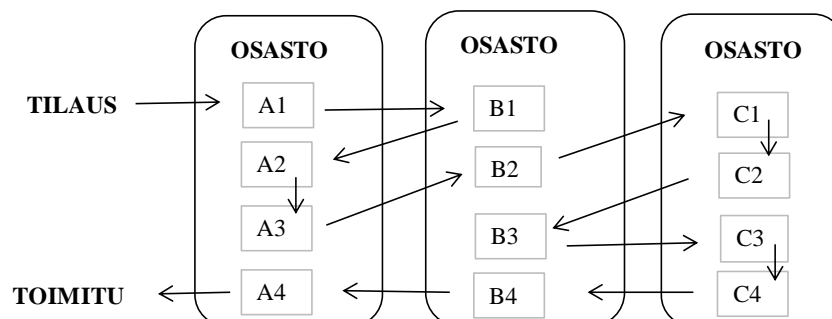
Kuvio 1. Kehittämisprojektin prosessi. (mukailtu Kettunen 2009, 51.)

Systemaattisen prosessiajattelun avulla on mahdollista tarkastella muutosprosesseja ja tuoda esille niiden keskeiset piirteet. Muutosprosessin avulla voidaan helposti tuoda esille projektin luonne: milloin ja millaisia taitekohtia on ollut, kuinka ongelmatilanteita on ratkaistu ja millaisia muutoksia on havaittu. (Kettunen 2009, 51.)

3.1.1 Muutostarpeen tunnistaminen

Muutostarve yrityksessä herää yleensä silloin, kun nykyinen suorituskyky ja toimintatapa eivät vastaa ympäristön ja kilpailutilanteen vaatimuksia. Pelkkä muutostarpeen olemassa olo ei kuitenkaan riitä, se pitää tunnistaa ja sisäistää tarkoin (Karlsson & Marttala 2001, 33). Kuten luvussa kaksi on havainnollistettu, voidaan prosessiajattelua pitää yhtenä tapana analysoida omaa toimintaa. Toiminnan lisäksi tulisi pohtia, millainen organisaatio tällä hetkellä on ja millainen se haluaa tulevaisuudessa olla. Ajatuksena on se, millaiseen markkina-asemaan pyritään, millaista yrityskulttuuria arvostetaan ja millaista taloudellista tulosta tavoitellaan. Onko organisaation toiminta tällä hetkellä sellaista, mihin ollaan tyytyväisiä? Organisaation on lisäksi tärkeää seurata kilpailevien yritysten toimintaa. Usein toiminnan sujuessa ns. lukkiudutaan samoihin toimintamalleihin ja tällöin vaarana on toiminnan yksipuolistuminen. Toimintaympäristön muutosten myötä on erityisen tärkeää, että organisaatio on innovatiivinen ja pysyy kehityksessä mukana. Oman toiminnan kyseenalaistaminen on tärkeää myös silloin, kun toiminta on sujuvaa ja kannattavaa.

Muutostarve voidaan havaita myös organisaation toiminnan sisäisistä ongelmista. Esimerkiksi organisaation tehokkuus ei vastaa sitä, mitä johto toiminnalta haluaisi. Edelleen monet yritykset toimiva funktionaalisesti eli jokaisella tulosityksilöllä ja osastolla on omat tavoitteet ja tehtävänsä. (Lecklin 2006,124.) Kuviossa 2 on havainnollistettu funktionaalisesti toimivan organisaation haasteet.



Kuvio 2. Funktionaalisesti toimivan organisaation haasteet

Toiminta alkaa tilauksesta ja päättyy toimitukseen. Osastojen välinen toiminta lisää välikäsien määrää joka altistaa virheille, viivästymiselle ja tuottaa tehokkuustappiota.

Toiminnan kehittämisellä karsitaan toiminnasta turhat tehokkuustappiot pois ja näin parannetaan yrityksen toiminnan laatua. (Lecklin 2006,124.)

Myös yrityksen sisäinen yrityskulttuuri ja toimintamalli ajavat usein kehittämistoimiin. Monet yritykset toimivat hyvinkin hierarkkisesti, jolloin työnjaon ja tehtävien prosessimaisuus korostuvat. Esimies- ja alaissuhteet määrittelevät linjat, joita pitkin valta ja vastuu delegoidaan. Hierarkisen organisaation pääpaino on tehtävissä ja työprosessissa, ei niinkään päämäärissä. Tarkat säännöt ja vastuualueiden määritykset johtavat usein yksiköiden välisiin ristiriitoihin ja myös tehottomuuteen silloin, kun eri organisaatioyksiköiden välimaastoon sattuvia tehtäviä ei kukaan hoida. Toinen ongelma on osaoptimointi. Oman yksikö etu voi joskus ajaa koko organisaatio edun edelle, jolloin ei välitetä toisen yksikön toiminnasta. (Ruuska 2008, 59.) Hallitun muutoksen edellytyksenä on sisäisen ja ulkoisen muutostarpeen tunnistaminen sekä muutostarpeen ymmärtäminen ja hyväksyminen. Näiden pohjalta voidaan lähteä rakentamaan realistisia ja yhteisesti ajettuja muutostavoitteita.

3.1.2 Projektin suunnittelu

Suunnitteluvaiheessa tutkitaan vaihtoehtoisia menetelmiä sekä asetetaan projektille tavoitteet. Suunnittelu on tärkeää, mutta sitä kannattaa tehdä vain sen verran kun on projektin suorittamisen kannalta olennaista, sillä usein kehittämisprojektit elävät eteenpäin mentäessä. Kuitenkin päälinjojen tulee olla alusta asti selkeät.

Kun yrityksessä on tunnistettu kehittämistarve, on se analysoitava tarkoin, jotta kehittämien osataan kohdentaa oikein. Kehittämiskohteen analysoinnilla tarkoitetaan organisaation kehittämiskohteen arviointia niin, että esille saadaan juuri ne epäkohdat, joihin kehittämismenetelmillä paneudutaan. (Sydänmaanlakka 2007, 15.) Monesti yrityksessä tunnistetaan toimimattomat tekijät, muttei syitä niiden taustalla. Kehittämiskohteen arviointimenetelmien avulla pyritään saamaan esille taustalla piileviä asioita. Arvioidessa toimintaa, on tärkeä kerätä tietoa monelta osapuolelta. Johto arvioi yleensä toimintaa kokonaisuutena ja tärkeänä tekijänä on toiminnan kannattavuus. Yrityksen toimivuutta voidaan arvioida työyhteisön henkilöstön näkökulmasta, jossa esille tulee yleensä sisäinen toimimattomuus. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 33.) Arviointimenetelmänä

usein kyselyt, haastattelut ja havainnointi ovat toimivia. Niiden avulla luodaan luottamuksellinen vuorovaikutustilanne, jolloin vastaajan on helpompi tuoda näkemyksensä ja mielipiteensä esille. Kehittämiskohteen tarkka arviointi on tärkeä myös projektin päättämisen kannalta, sillä ilman lähtötilanteen tarkkaa arviointia, on hankkeen vaikutavuutta vaikea todeta.

Suunnitteluvaiheessa on tärkeää keskustella, miksi valmennusta halutaan. On kaikkien osapuolien etu, että käytössä on riittävästi tietoa, jotta voidaan tehdä alustava suunnitelman siitä, missä muodossa valmennusta tulisi viedä eteenpäin. (Hirvihuhta 2006,22.) Kehittämiskohteen lähtötilanteen lisäksi kehittämisen menetelmällistä valintaa ohjaa tavoitteiden, resurssien ja muiden muutosedellytysten kokonaisuus. Menetelmällisiä valintoja tehdessä on myös tärkeää pohtia kehittämisprojektin analysointia ja sitä, miten tavoitteiden toteutusta voitaisiin mitata. Tärkeintä on valita toteutustapa, joka takaa onnistuneen liikkeellelähdon ja viestii henkilöstölle johdon olevan paneutunut asiaan sekä aikaansaa muutosta yrityksen toiminnassa. Menetelmällisiä valintoja pohdittaessa on huomioitava myös kohderyhmä. Esimerkiksi työyhteisöä kehittäessä on tärkeää valita kohderyhmä tarkoin, sillä isoissa organisaatioissa koko henkilöstön kehittäminen yhtä aikaa voi olla mahdotonta. Kohderyhmää valittaessa on tärkeää miettiä tavoitteita, ja sitä kuinka ne parhaalla mahdollisella tavalla saadaan vietyä työyhteisöön. (Seppänen-Järvelä 2004, 31.)

Kehittämisprojekti on siis lähtökohdiltaan tavoitteellista toimintaa, tavoitteet ovat samassa linjassa yrityksen vision ja strategian kanssa. Pohditaan, millainen tulevaisuuden tavoitetila yritykselle halutaan. Vision avulla pyritään varmistamaan että kaikki ponnistelevat samoja tavoitteita kohti. Tavoitteiden avulla määritellään, että projektilla todella saavutetaan jotain. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 91–96.)

3.1.3 Toteutusvaihe

Se, miten kehittämistoimien toteuttaminen yrityksessä onnistuu, riippuu siitä, miten hyvin kehittämistä osataan yrityksessä viedä eteenpäin. Kehittämistyössä on tärkeää henkilöstön ja organisaation kehittymisen kytkeytyminen yhteiseksi prosessiksi. Tarvitaan kumpaakin saadaksemme ihmiset innostumaan ja motivoitumaan tekemään par-

haansa organisaation hyväksi. Yhteistyön myötä innostus kehittämistä ja työntekoa kohtaan paranee. (Ranta 2005, 9.)

Kehittämistyön eteneminen voi olla alussa haastavaa joka voi johtua henkilöstön motivaationa ja sitoutumisen puutteesta. Pelkkä tieto onnistuneen kehittämistyön vaikutuksista, ei takaa henkilöstön sitoutumista siihen. Johdon on pohdittava miten, suunnitellut kehittämistoimet esimerkiksi henkilöstön keskuudessa otetaan vastaan ja miten muutosvastarintaa voidaan vähentää. Sitoutumista saadaan aikaan vain kun henkilö ymmärtää muutoksen tarkoituksen, merkityksen ja välttämättömyyden. Tämän jälkeen voidaan vasta alkaa keskustella siitä, mitä muutoksen aikaansaaminen vaatii. (Laamanen 2002, 261.) Kehittämistoimia aloittaessa olisi tärkeää järjestää aloitustilaisuus, joka on myös apuna sitouttamisessa ja muutosvastarinnan ehkäisyssä. Esittelytilaisuudessa valmennettaville esitellään valmennuksen toteuttaja, tavoitteet ja menetelmät. Usein muutoksen ajatellaan hoituvan kun työyhteisölle kerrotaan uudesta toimintatavasta. Sen sijaan sen tarvetta tulisi työyhteisölle perustella seuraavilla tavoilla:

- Miksi muutos tarvitaan?
- Mitä seuraa jos siihen ei ryhdytä?
- Mitä heikkouksia ja riskejä on nykyisessä toimittavassa?
- Mitä hyötyä uudesta suunnasta olisi?
- Mitä osaamista ja voimavaroja on uuden suunnan suhteen olemassa. (Hirvihuhta 2006, 97.)

Näiden asioiden esille tuominen voi edesauttaa valmennettavien osallistumista muutoksen toteuttamiseen sekä vähentää muutosvastarinnan syntymistä.

Usein kehittämistoimia vie eteenpäin yrityksen ulkopuolinen henkilö, jonka tehtävänä on toteuttaa kehittämistä tavoitteita kohti (Hirvihuhta 2006, 25). Ulkopuolinen asiantuntija tuo mukanaan laajaa näkemystä sekä kokemusta muista vastaavista kehittämistoimista. Se miten valmentaja otetaan vastaan muutostyössä, vaikuttaa suuresti sen onnistumiseen. Jokaisessa projektissa valmentajan rooli on erilainen, mutta kaikissa on tärkeää, ettei valmentaja muodosta etukäteen olettamuksia asioista tai ihmisistä. Toteutusvaiheessa on tärkeää luoda luonteva ja luottamuksellinen ilmapiiri, jotta aikaansaadaan osallistuvaa keskustelua. (Hirvihuhta 2006, 45.)

Myös johdon asema kehittämisen toteutuksessa on tärkeää. Johto viestii toiminnallaan ja käytöksellään muutoksen tärkeydestä. Jos johto ei usko muutoksen aikaansaamiseen, tai toimii välinpitämättömästi kehittämistoimia kohtaan, ei muutoksen mahdollisuuteen usko kukaan muukaan. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 59.) Sitoutumista kehittämistyötä kohtaan syntyy vain silloin, kun asianomaisilla henkilöillä on vahva usko omaan ja yhteiseen kykyyn selviytyä muutoksesta.

Kehittäminen toteutetaan valikoidun menetelmän avulla. Jo toteutusvaiheessa arviointi on tärkeässä osassa. Ilman toteutuksen arviointia, on vaikea päätellä, ollaanko etenevässä oikeaan suuntaan ja ovatko kehittämismenetelmät toimivia. Analysoimalla ja mittaamalla projektia jo toteutusvaiheessa, voidaan loppuprojektin ajaksi tehdä muutoksia toimintatavoissa jos on tarvetta. (Seppänen- Järvinen 2004, 25.) Sitouttamisen kannalta analysointi on merkittävässä osassa. Välimittausten avulla voidaan osoittaa, että muutosta todella tapahtuu, joka todennäköisesti lisää henkilöstön motivaatiota muutostoimia kohtaan. Yksilön on vaikea pyrkiä johdon asettamaan tavoitteeseen, jos oman toiminnan merkitystä onnistumiselle ei nähdä. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 97.) Kehittämishankkeesta saatavan hyödyn kannalta erityisen tärkeää on, että sovitusta menetelmistä ja rutiineista pidetään kiinni, eikä vanhoihin tehotomiin käytänteisiin enää palata (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 296). Uudenlaisten toimintatapojen ja muutosten ylläpitäminen ei ole aina helppoa; vanhat rutiinit voivat palata nopeasti takaisin. Tämän vuoksi kannattaa kaikki kehittämisellä aikaansaadut muutokset kirjata ylös, etteivät ne unohdu ja muutu arjeksi (Seppänen- Järvinen 2004, 25). Siksi kehittämisen vakiinnuttamisen vuoksi olennaiset tehtävät on tärkeä toteuttaa jo projektin aikana.

3.1.4 Projektin arviointi ja päättäminen

Projektin päättämisellä tarkoitetaan sen vaikuttavuuden ja tavoitteiden toteutumisen arviointia. Kehittämistyö perustuu tavoitteisiin ja siihen, missä määrin asetetut tavoitteet on saavutettu. Arviointivaiheessa tarkastellaan kehittämishankkeen keskeisimpien tavoitteiden toteutumista. Jos kehittämishankkeella odotetaan esimerkiksi tuloksellisuutta, vaikuttavuutta, hyödynnettävyyttä tai vaikkapa hyvinvoinnin lisäämistä tulee ne asettaa ensisijaiseksi arvioinnin kohteeksi. Projektia voidaan arvioida kahdella tavalla. Voimme

arvioida projektin toteuttamista, sitä miten olemme saavuttaneet suunnitteluvaiheessa asetetut tavoitteet. Toinen tärkeä arvioinnin kohde on, miten suoritettu prosessi näkyy yrityksen toiminnassa, jolloin tärkeää on arvioida yrityksen toiminnan lukuja. (Anttila 2007, 99.)

Kehittämishankkeen kokonaisuutta voidaan arvioida pohtimalla mm seuraavia seikkoja:

- Toteutuivatko kehittämisprojektin tavoitteet ja sille asetetut odotukset?
- Millainen on projektin kokonaisuuden toimivuus?
- Täyttikö prosessin suunnittelu ja toteutustapa niille asetetut odotukset?
- Mitkä olivat toteuttamista edistävät ja estävät tekijät?
- Saatiinko sellaisia tuloksia kuin odotettiin?
- Ovatko tulokset hyödynnettävissä? (Anttila 2007, 99.)

Projektin toteuttamisen onnistumista voidaan arvioida vaikuttavuuden, tehokkuuden, hyödynnettävyyden, tuloksellisuuden sekä sille asetettujen laatukriteerien näkökulmasta (Anttila 2007, 98). Esimerkiksi uusi järjestelmä, joka poistaa henkilöstön välisiä tiedonkulkua ongelmia. Usein projektin onnistuminen näkyy organisaation toiminnassa lyhyellä aikavälillä, sillä projektilla tavoitellut toimintatapojen muutokset pyritään ottamaan heti käyttöön. Vaikuttavuutta analysoidessa tutkitaan, miten hyvin projektin menetelmällisillä valinnoilla saavutetaan ne tulokset, joita sillä halutaan saada aikaan. Vaikuttavuuden mittareita voidaan pääasiassa pitää kokemuseräisinä. Kehittämishankkeissa vaikuttavuutta voidaan todeta mm ilmapiiri- ja työhyvinvointi tutkimusten lisäksi kokeellisesti. Kokeellisessa arvioinnissa käytetään tutkimusasetelmaa, jossa testataan ryhmän toimintaa arkipäiväisissä toiminnaissa. (Anttila 2007, 53.) Tarkoituksena on tarkastella sitä, missä määrin opittuja asioita viedään käytäntöön.

Pitkällä aikavälillä vaikuttavuutta voidaan analysoida yrityksen taloudellisista luvuista. Esimerkiksi työnteke tavat on resursoitu niin, että toiminta on entistä kustannustehokkaampaa, joka näkyy mm. parantuneena katteena tai tuotantomääränä. Toinen tärkeä mittari kehittämishankkeissa on tuloksellisuus. Tuloksellisuus on kuitenkin analysoidessa moniselitteinen käsite: se ei ole ainoastaan riippuvainen kehittämistoimista. (Anttila 2007, 54.)

4 Kohdeyrityksen tavoitteellinen kehittäminen valmennusprojektin avulla

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena on kuvata Pankaboard Oy:ssä toteutettua valmennusprojektia. Tutkimuksena avulla toteutetusta valmennusprojektista saadaan kattava vaiheittain etenevä kuvaus, jossa on havainnollistettu kohdeyrityksen lähtötila, valmennuksen toteuttaminen sekä sen vaikuttavuus. Prosessikuvauksen avulla kehittämistoimien analysointi on kokonaisvaltaista, joka helpottaa onnistumisten sekä kehittämiskohteiden tunnistamista.

Kohdeyrityksen kehittämistoimet on aloitettu vuoden 2013 alussa. Opinnäytetyön toteutusvaiheessa kohdeyrityksen kehittämistoimet ovat vielä kesken, sillä keväällä 2014 hanketta päätettiin jatkaa vielä yksilövalmennuksena. Opinnäytetyön tutkimusosa on rajattu toteutettuun ryhmävalmennukseen.



Kuvio 3. Kohdeyrityksen kehittämishankkeen eteneminen vaiheittain

Kuviossa 3 on havainnollistettu kohdeyrityksen kehittämishankkeen aikataulullista etenemistä. Seuraavissa alaluvuissa on kuvattu kohdeyrityksen lähtötilannetta, valmennuk-

sen menetelmällisiä valintoja, toteuttamista sekä valmennuksen vaikuttavuutta yrityksen sisäisen toimivuuden parantamisessa.

4.1 Kehittämistarpeen tunnistaminen kohdeyrityksessä

Ennen kuin varsinainen kehittäminen voidaan aloittaa, on yrityksen tunnistettava toimintansa avaintekijät, eli ne toiminnot, jotka tuottavat yritykselle eniten arvoa. Toiminnan takaamiseksi avaintekijöiden jatkuva parantaminen on ratkaisevassa asemassa tulevaisuudessa. Pankaboard Oy on johtavia paksujen taivekartonkien valmistajia. Yrityksen tärkein prosessi on tuotantoprosessi. Tuotantoprosessi tarvitsee toimiakseen tukitoimia, joiden toimiminen on avainasemassa, jolloin mahdollistetaan tuotantoprosessin paras mahdollinen tulos ja sitä kautta yrityksen kustannustehokkuus.

Pankakosken tehtaalla on tehty isoja investointeja tuotantoprosessin toiminnan parantamiseksi. Investoinnit ovat mahdollistaneet tuotannon paranemisen teknisesti, mutta myös henkilöstön toiminnan kehittäminen on tärkeässä osassa, jotta resurssit saataisiin toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Pankakosken tehtaan päivittäisestä toiminnasta vastaa tehtaan tuotantopäällikkö. Toiminta on jaoteltu osastoittain, jossa jokaisella on omat osastomestarit. Osastomestarin tehtävänä on tuotannon ja laadun varmistaminen: koneiden toimivuus, ohjeiden vieminen eteenpäin sekä materiaalihankinnat. Lisäksi tehtävänä on tuotannon seuranta ja sen parantaminen. Vuoromestarit toimivat työntekijöiden lähiesimiehenä ja vastaavat tuotantoprosessin toteutuksesta vuorossaan. Vuoromestareiden tehtävänä on lisäksi hoitaa vuorokohtaista resursointia sekä raportointia niin, että osastomestarit sekä seuraavan vuoron vuoromestari ovat tietoisia asioista.

Työyhteisössä on huomattu haasteita, jotka hankaloittavat yrityksen päivittäistä toimintaa. Toimintaa on koetettu kehittää ennenkin, mutta kuitenkin näkyviä tuloksia ei ole kyetty saamaan. Sisäisten kehittämistoimien tuloksettomuuden myötä, yrityksessä haluttiin kokeilla ulkopuolisten asiantuntijoiden apua. Yritykseen palkattiin vuoden 2013 alussa henkilöstöasiantuntija, joka on vienyt työyhteisön osaamis- ja kehittämistoimintaa harppauksin eteenpäin. Yrityksessä on esimerkiksi otettu käyttöön uusia käytänteitä kuten ilmapiiritutkimus, jatkuvan parantamisen malli, kehitysideoiden esiintuomismalli, kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset sekä työnopastusohjeistukset. Nämä parannukset ovat jo itsessään tuoneet positiivisia muutoksia työyhteisön toimintaan, mutta kehit-

tämistä haluttiin viedä vielä eteenpäin: päädyttiin osaamisen kehittämiseen ryhmävalmennuksen avulla.

4.2 Suunnitteluvaihe

Valmennusprojektin suunnitteluvaiheessa on tärkeä selvittää yrityksen lähtötilannetta, jonka pohjalta asetetaan tavoitteet ja viedään kehittämistoimia eteenpäin. Kohdeyrityksen lähtötilannetta selvitettiin henkilöstöasiantuntijan toimesta. Tarkoituksena oli saada selville henkilöstön kokemat haasteet työyhteisön toiminnassa. Lisäksi tavoitteiden asettamista tuki henkilöstöasiantuntijan käymät keskustelut yhdessä tehtaan johdon kanssa, joiden avulla saatiin kattava kuva johdon näkemyksistä ja odotuksista valmennusta kohtaan.

Tämän luvun tarkoituksena on havainnollistaa haastattelujen pohjalta esille nousseita kehittämiskohteita, joiden pohjalle valmennusta lähdettiin rakentamaan. Lisäksi luvussa on käsitelty tavoitteiden asettamista sekä valmennuksen menetelmällisiä valintoja. Tutkimusaineisto on kerätty henkilöstöasiantuntijalle tehtyjen haastattelujen sekä aloituspalaverin pohjalta.

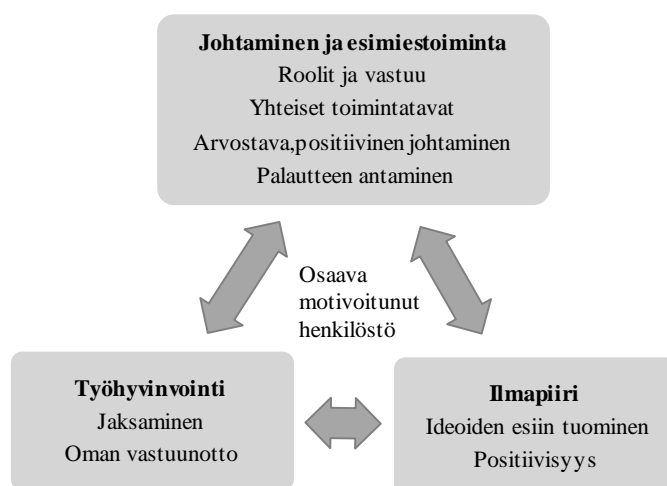
4.2.1 Kohdeyrityksen lähtötilanne henkilöstöhaastattelujen pohjalta

Ennen kehittämistoimien aloittamista on selvitettävä kohdeyrityksen haasteet, joita valmennuksen avulla lähdetään kehittämään. Kehittämiskohteiden tarkka tunnistaminen on erityisen tärkeää, että kehittämistoimet voidaan kohdentaa niihin toimintoihin, jotka koetaan kaikista ongelmallisimmaksi. Lähtötila-analyysiä tekevän henkilön rooli on tärkeä, sillä hänen tulee tunnistaa myös asioiden takana piilevät toimimattomat tekijät. Jos kehittämisen kohdetta ei tunnisteta tarkoin ja syvällisesti, jää kehittämien usein pin-tapuoliseksi.

Kohdeyrityksen lähtötilanteen selvittämiseksi käytettiin avuksi henkilöhaastatteluja. Haastattelut toteutettiin ulospuolisen henkilöstöasiantuntijan toimesta kesän 2013 aikana. Haastattelututkimukseen osallistui tehtaan 160 työntekijästä noin 90 henkilöä, jolloin saatiin kohtuullisen kattava kuvaus työyhteisön tämän hetkisestä tilanteesta. Haas-

tattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jolloin jokaisella oli mahdollisuus kertoa mielipiteensä luottamuksellisesti.

Haastattelut rakentuivat siten, että ensin pohdittiin työyhteisön toimivuutta, mikä työyhteisössä heidän mielestään toimi. Haastateltavien mielestä töitä on riittävästi ja palkka oli kohtuullinen, joita voidaan pitää hyvänä motivaationa tehdä töitä. Työ koettiin mielekkääksi ja ihmiset osaaviksi ja sitoutuneiksi työtä kohtaan. Työn mukavuudet kuten lyhyt vuorojen kierto sekä joustavuus nousivat myös esille. Yhtenä työyhteisön vahvuutena pidettiin suurta substanssiosaamista. Yrityksen henkilöstöllä on paljon erilaista osaamista sekä erityisosaamista, jota on vain tietyillä henkilöillä. Näiden asioiden lisäksi haluttiin selvittää ne tekijät, jotka henkilöstön mielestä vaativat kehittämistä. Kuviossa 4 on havainnollistettu haastattelujen perusteella esille nousseet kehittämiskohteet.



Kuvio 4. Kohdeyrityksen kehittämiskohteet haastattelujen pohjalta

Haastatteluissa esille nousi erityisesti johtamisen ja esimiestoiminnan kehittämistarve, joka liittyy pääasiassa roolien ja vastuiden epäselvyyteen. Koetaan, että esimiehet eivät ole tietoisia omista vastuista töiden suhteen, jolloin kollegat joutuvat varmistamaan, että työt tulee tehtyä. Tämä ns. toisten tontille meno johtaa yleensä päällekkäisjohtamiseen, jolloin esimiesten ohjeet ovat ristiriidassa keskenään. Päällekkäisjohtaminen hankaloittaa toimintaa, sillä henkilöstölle voi tulla peräkkäin eri ohjeistukset. Tämän lisäksi roo-

lien epäselvyys sekä toisen työn varmistaminen aiheuttaa kitkaa henkilöiden välillä, joka hankaloittaa työyhteisön toimintaa. Roolitukseen liittyy suuresti myös resursoinnin epäselvyys. Vuoromestarin tulisi vastata resursoinnista, mutta tällä hetkellä sitä hoitaa useampi henkilö.

Roolien ottamisen lisäksi haastatteluissa esille nousi myös esimiesten vastuut sekä kyky johtaa työyhteisöä. On kyettävä käyttämään esimiehen johtamisvaltaa ja johtamaan työyhteisöä siten, että varmistetaan sen paras mahdollinen toiminta. Esimerkiksi vuoromestarin tehtävänä on ohjeistaa työntekijöitä, mutta usein tuotantopäällikkö joutuu puuttumaan asiaan. Vastuun lisäksi esille nousi positiivisen johtamisen merkitys, joka liittyi palautteen antamiseen. Koettiin, että kriittistä palautetta annetaan helpommin kuin positiivista. Jos palautetta annetaan aina huonosti sujuvista asioista, tuo se usein henkilöiden välille kitkaa, joka voi vaikuttaa paljon työyhteisön ilmapiiriin. Esimiesten tehtävänä on luoda työyhteisöön innostava ilmapiiri, jolloin työnteko mielekästä ja näin työyhteisö on motivoituneempi toteuttamaan yhteisiä päämääriä.

Haastatteluissa esille nousi myös tiedonkulun haasteet. Esimerkiksi osastomestarin tehdessä ohjeistuksia suoraan työntekijöille, mutta unohtaa tiedottaa ohjeistuksesta vuoromestarille, joka töihin tullessaan on tietämätön työntekijöiden ohjeista. Tiedonkulun haasteet liittyvät pääasiassa siihen, ettei tiedosteta milloin toisten pitäisi olla tietoisia ohjeistuksista. Jos esimerkiksi tieto vapaiden lupaamisesta ei saavuta toista esimiestä, ja hän ehtii luvata toiselle vapaan, ollaan helposti tilanteessa, jossa tuotanto vaikeutuu. Tällaiset tiedonkulku ongelmat ovat yleisiä organisaatiossa, jossa on vuorotyötä. Työvuorojen välinen tiedonkulku voi olla puutteellista ja joskus jopa hankalaa, jolloin on löydettävä oikeat tavat viedä tietoa eteenpäin.

Nämä edellä mainittujen haasteet liittyvät pääasiassa yhteistoiminnan haasteisiin. Luottamuksen merkitys toista kollegaa kohtaan on ratkaisevassa asemassa. Jos esimies ei kykene aikaansaamaan luottamusta toisten esimiesten ja henkilöstön suuntaan, on toiminnan muuttaminen vaikeaa.

4.2.2 Tavoitteiden asettaminen

Valmennusprojektin kokonaistavoitteet rakentuvat henkilöstöhaastatteluissa esille nousseista kehittämiskohteista sekä tehtaanjohdon ja tuotantopäällikön asettamista tavoitteista. Valmennusta suunniteltaessa tavoitteiden asettaminen on tärkeää, sillä se luo pohjan valmennuksen kululle. Lisäksi tavoitteet tukevat koko valmennusprojektin toteutuksen ja vaikuttavuuden analysointia.

Henkilöstöhaastattelujen pohjalta esille nousi kehittämiskohteita, jotka liittyvät pääasiassa kohdeyrityksen esimiestyöhön. Tämän vuoksi valmennusta päätettiin lähteä viemään esimies- ja asiantuntija vertaismentorointina. Kohderyhmän valinnan jälkeen valmennuksen tärkeimmiksi tavoitteiksi nousi:

- Esimiesten roolien ja vastuitten selkeyttäminen
- Tiedon kulun parantaminen
- Päivittäisen toiminnan ja ilmapiirin paraneminen
- Yhteisten toimintatapojen noudattaminen

Valmennuksen punaisena lankana ja kaikista tärkeimpänä tavoitteena koettiin roolien ja vastuiden selkeyttäminen. Tavoitteena oli että, jokainen ottaisi oman roolinsa ja saisi rakennettua luottamuksen ja uskottavuuden omaan porukaan sekä muiden esimiesten suuntaan. Tehtaanjohdon tavoitteet liittyivät pääasiassa yhteisten toimintatapojen noudattamiseen, kuten autojen parkkeeraaminen ja fleximin (työaikaseuranta) sekä turvakien käyttöön.

Näiden asioiden lisäksi tavoitteena oli saada aikaiseksi yhteistä pohdintaa ja keskustelua työyhteisön toimivuudesta, jonka avulla löydettäisiin yhteinen kieli ja ymmärrys yrityksen tavoitteista ja toimintatavoista. Valmennuksen avulla pyritään suunnittelemaan yhdessä tarvittavia muutoksia ja sitoutumaan myös yhdessä toteuttamaan niitä.

4.2.3 Menetelmien valinta

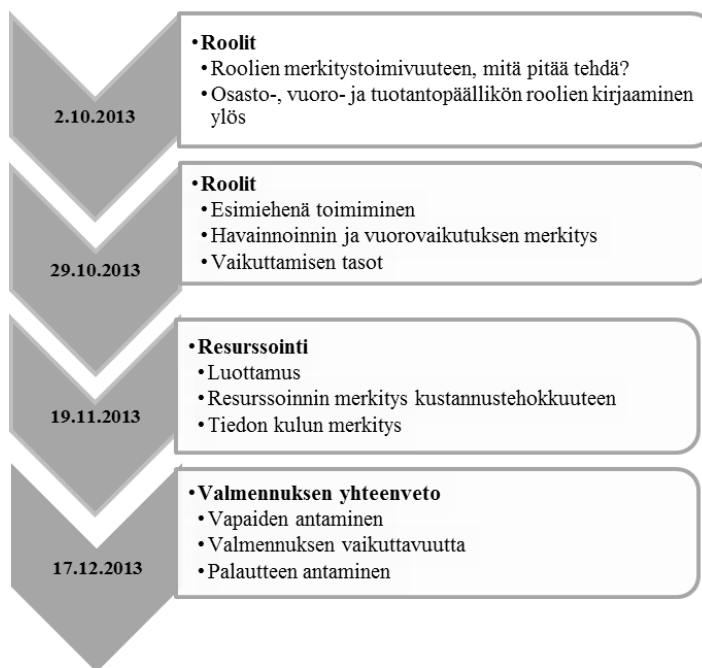
Valmennuksen tavoitteena on kehittää esimiestyötä ja sitä kautta saada työyhteisön sisäinen toimivuus entistä paremmaksi. Menetelmälliset valinnat ovat valmennuksen vaikuttavuuden kannalta tärkeässä osassa. Osallistujat tulisi saada pohtimaan asioita ja osallistumaan mahdollisimman paljon valmennuskeroihin. Sen vuoksi valmennuksen toteuttamistavaksi valikoitui ratkaisukeskeinen vertaismentorointi. Pelkkä luennointi toimivista elementeistä ei saa kehittymistä aikaiseksi, vaan osallistujat on motivoitava tekemään muutosta. Ratkaisukeskeinen vertaismentorointi soveltuu erityisen hyvin tilanteisiin, jossa halutaan parantaa työyhteisön ilmapiiriä, kehittää laatua tai edistyä ammatillisessa kasvussa. Ratkaisukeskeisellä lähestymistavalla tarkoitetaan ongelmien lähestymistä tässä ja nyt näkökulmasta. Perusolettamuksena on, että pienetkin asiat saavat aikaan suuria muutoksia. Esimerkiksi muutos yhdessä toimimattomassa käytänteessä parantaa koko työyhteisön toimivuutta. Tavoitteena on tehdä sitä, mikä toimii ja siksi painopiste on myönteisyyttä lisäävissä toiminnoissa. (Anttila 2007, 51)

Ratkaisukeskeinen valmentaminen korostaa ohjattavan omia voimavaroja ja tähtää tavoitteelliseen ja vahvasti tulevaisuuteen suuntautuneeseen toimintaan. Ratkaisukeskeisessä valmennuksessa edetään henkilöstölähtöisesti ja käsiteltävät asiat ovat henkilöstön esille nostamia. Valmentajan rooli ratkaisukeskeisessä valmentamisessa läpinäkyvä, tarkoittaen sitä, että valmentaja ei tee tulkintoja ohjattavista vaan tuo havaintonsa yhteisen tarkastelun kohteeksi (Hirvihuhta 2006, 42). Vertaismentoroinnin lähtökohtana on ongelman pohtiminen, jotta saadaan aikaiseksi yhteinen käsitys. Vertaismentoroinnissa osallistujat jakavat kokemuksiaan ja osaamistaan niin, että kaikki ryhmään osallistuvat ovat tasavertaisessa suhteessa keskenään. Tämän jälkeen sovitaan muutostavoitteista, joiden avulla havaittua ongelmaa pyritään parantamaan. Tarkoituksena on löytää uusia ja parempia toimintatapoja työyhteisön käyttöön. (Anttila 2007, 51.)

Ratkaisukeskeinen valmentaminen oli hyvä menetelmä valmennusprojektin toteuttamiselle sen työyhteisölähtöisyyden vuoksi. Sen avulla saadaan luotua keskustelevaa ilmapiiriä, jolloin aikaiseksi saadaan ryhmäpohdintaa. Ryhmäpohdinnassa esille nousee usein uusia näkökulmia, joka saa yksilöt pohtimaan myös omaa toimintaansa työyhteisössä.

4.3 Valmennuspäivien toteuttaminen

Valmennuspäivien toteuttaminen aloitettiin lokakuun alussa. Valmennuspäivät suunniteltiin pidettäväksi noin kerran kuukaudessa, jolloin osallistujat saisivat aikaa toteuttaa valmennuksessa käsiteltyjä asioita käytännössä. Valmentajana projektissa toimi Karelia-ammattikorkeakoulusta työyhteisövalmentaja Tarmo Alastalo.



Kuvio 5. Valmennuskertojen eteneminen kohdeyrityksessä

Kuviossa 5 on havainnollistettu valmennuskertojen eteneminen kohdeyrityksessä. Valmennuskerrat etenivät noin kerran kuukaudessa toteutetuilla ryhmäkokouksilla. Kohdeyrityksen osasto- ja vuoromestarit jaettiin kahteen ryhmään, jossa kummassakin oli seitsemän henkilöä.

Ensimmäisellä valmennuskerralla 2.10.2013 keskityttiin roolien kirkastamiseen. Roolien ja vastuiden ottaminen oli kohdeyrityksessä selkeästi yksi tärkeimmistä kehittämis-kohteista, jonka ympärille valmennuksen muut käsiteltävät asiat rakennettiin. Valmennuksen tavoitteena oli, että jokainen esimies tietäisi oman roolinsa ja ottaisi sitä kautta vastuun oman työryhmän toiminnasta. Valmennuskerta aloitettiin pohtimalla, mitä hyötyä työyhteisön toiminnalle on kun roolit saadaan kirkastettua. Taulukossa 1 on havainnollistettu osallistujien esille nostamat seikat roolien paranemisen hyödyistä. Esille nou-

si selkeästi tuotantoon ja työhyvinvointiin liittyviä asioita, kuten ristiriitojen väheneminen, luottamuksen paraneminen sekä varmuus töiden etenemisestä. Tunnistettiin roolien paranemisen vaikutus mm. tuotannon tehokkuuteen.

Taulukko 1. Osallistujien esille nostamat hyödyt kun roolit selvenevät

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Tuottavuus paranee • Työhyvinvointi paranee • Työt helpottuvat • Ristiriidat vähenee • Työssä jaksaminen paranee • Ei päällekkäistä työtä • Vastuunottaminen selkeytyy • Ei tarvitse puuttua toisten tekemiseen • Jokainen saa oman tilansa • Tiedetään, miten asiat etenee • Yhteiset pelisäännöt | <ul style="list-style-type: none"> • Voi luottaa, että asiat etenee • Varmisteluun käytetty aika vähenee • Voi keskittyä ydintehtävään • Tuotannon tehokkuus paranee • Työturvallisuus lisääntyy • Tiedetään kehen ottaa yhteyttä • Oma vastuualue selkeytyy • Oman vuoron kehitys on helpompaa • Jää aikaa myös kehitystyöhön |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Tämän jälkeen tarkastellaan, mitä muutoksia toiminnassa tulisi tehdä, että roolit saataisiin toimivammaksi. Taulukossa 2 on havainnollistettu osallistujien esille nostamat edellytykset roolien toimimiselle. Pohtimalla edellytyksiä muutoksen aikaansaamiselle, saadaan osallistujat refleктоimaan myös omaa toimintaansa työyhteisössä.

Taulukko 2. Osallistujien esille nostamat edellytykset roolien toimimiselle

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Tehdään tehtäväkuvaukset • Osastokohtainen kuvaus • Epäonnistumisten hyväksyntä • Asennetta roolien ottamiseen • Avointa vuoropuhelua • Yhteistä henkilöstösuunnitelmaa • Raportoinnin oikeellisuutta • Tiedonkulkua tehdyistä muutoksista • Osastomestareiden tavoitettavuutta • Tehtyjen ohjeistusten noudattamista | <ul style="list-style-type: none"> • Ensin tutkitaan, sitten hutkitaan • Vastuunottamista ja henkilökohtaista kehittymistä • Yhteistä hyväksyntää • Itsetutkiskelua • Muutosvastarinnan murtamista • Yhteistä keskustelua ja avointa viestintää roolien kesken |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Kohdeyritykseen tarvittiin mm. tarkat tehtäväkuvaukset, jotta voitaisiin tunnistaa, mitkä toimet kuuluvat osasto- ja vuoromestareille. Toiminnan paranemisessa tärkeinä asioina pidettiin vuoropuhelun, keskustelun, avoimuuden ja viestinnän lisääntymistä. Eri-tyisen tärkeäksi nostettiin raportoinnin oikeellisuutta, sillä vuorotyössä sen avulla mahdollistetaan hyvä tiedon kulku. Eri-tyisen tärkeänä edellytyksenä pidettiin myös osastomestareiden tavoitettavuus ja tehtyjen ohjeistusten noudattaminen.

Pohdittuaan edellytyksiä ja muutoksen vaativia toimia, on tärkeä tunnistaa myös toiminnan esteet (taulukko 3.): miksi näin ei kuitenkaan tehdä? Mitkä asiat tai seikat vaikeuttavat roolien ottamista. Jos näitä haittaseikkoja ei kyetä poistamaan, on kehittämistyö turhaa. Lisäksi on tärkeää seurata, etteivät nämä havaitut toimimattomat käytänteet palaudu työyhteisön arkeen. Osallistujat kokivat roolin ottamisen esteeksi mm. vanhat tottumukset, asenteet sekä raportoinnin haasteellisuuden. Esille nousi tiedottomuus itselle kuuluvista työtehtävistä sekä toisen työhön puuttuminen.

Taulukko 3. Osallistujien esille nostamat esteet roolien ottamiselle

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Sitoutumattomuus ja vanhat tottumukset • Ikärakenne • Vanhat rutiinit • Riittämätön koulutus • Puhumattomuus • Ei arvosteta toista tarpeeksi • Tiedonkulku • Raportoinnin haasteellisuus • Isot vastualueet • Tietämättömyys tai saa tietoa liian myöhään • Työtehtävien sisäistäminen ja ymmärtäminen | <ul style="list-style-type: none"> • Epäonnistumisen pelko -> palaute epäasiallista • Kaverisuhteet • Asenne • Ennakkoasenne • Paineensietokyky • Ottaa vastuun sellaisesta tehtävästä, mikä ei hänelle kuulu • Tietotaito • Tekemisen kirjaamattomuus • Oman vapauden ottaminen • Ohjeiden myöhässä tuleminen • Järjestelmät / sähköposti ei toimi |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Tämän jälkeen pohdittiin mitä työyhteisössä pitäisi tehdä, jotta roolit ja vastuunottaminen saataisiin toimimaan. Tässä vaiheessa tuotantopäällikkö nosti esille yhteisten sovitujen käytänteiden noudattamisen.

Taulukko 4. Osallistujien vastaukset siitä, mitä pitää tehdä jotta roolien ottaminen saataisiin paremmaksi

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Tehtäväkuvaukset ja tiedotus • Keskustelua enemmän • Noudatetaan yhteisesti sovittuja pelisääntöjä <ul style="list-style-type: none"> • Turvakenkien käyttö • Autojen parkkeeraaminen • Fleximin käyttö • Tiedon kirjaamisen vaatiminen • Tehdään lomake tietojen kirjaamiseen (vuoromestariraporttiin) | <ul style="list-style-type: none"> • Aamupalaverikäytännön muuttaminen • Palaverit jämäkästi läpi, luetaan raportit • Vihkon käyttöönotto • Osastomestari tiedottaa vuoromestaria • Keskustelu vastuuhenkilön kanssa ennen kuin menee toisen tontille • Seisokkiyön työlistan läpikäynti |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Taulukosta 4 havaitaan, että yhteisten toimintatapojen noudattamisen lisäksi esille nousi asioita, jotka liittyvät työn sujumiseen. Tehtäväkuvakset helpottavat omien sekä muiden esimiesten vastuualueiden tiedostamista. Keskustelun ja raportoinnin parantaminen auttaisi tiedon kulun haasteisiin. Näiden asioiden ylöskirjaaminen ylös on tärkeää, sillä auttaa havainnollistamaan muutosta edellyttävät toimet. Ensimmäinen valmennuskerran kokonaisuuden tarkoituksena oli saada osallistujat konkreettisesti pohtimaan, miksi roolien ottaminen on haastavaa kohdeyrityksen toiminnassa ja mitä toimia tarvitaan, jotta toimintaa saadaan muutettua.

Nämä ensimmäisellä valmennuskerralla pohditut asiat antoivat pohjan muiden valmennuskertojen toteuttamiselle. Lokakuun lopulla ryhmäkokouksissa jatkettiin roolien kirkastamista vuorovaikutuksen ja vastuunottamisen näkökulmasta, jota työstiin tietoisuuden kehän avulla. Tarkoituksena oli hahmottaa valmennettavien tietoisuutta ja kokemuksia omasta toiminnasta ja vuorovaikutuksesta. Mietittiin, miten on aiemmin toimittu ja miten omaa toimintaa voidaan kehittää. Vuorovaikutuksen kehittämiseen liittyy suuresti myös vaikuttamisen mahdollisuus. Pohdittiin, mihin edelliskerralla käytyjen roolien ottamisen esteisiin voidaan vaikuttaa ja miten. Tarkoituksena oli havainnollistaa se, miten itse voi vaikuttaa omaan työhönsä ja edellä mainittuun roolin ottoon.

Marraskuussa toteutetulla valmennuskerralla käsiteltiin luottamuksen merkitystä ja resursointia. Valmennuskerta aloitettiin käymällä läpi luottamuksen merkitystä ja sitä, mistä se syntyy. Tämä asia nousi selkeästi esille tehdyssä haastatteluissa sekä ensimmäisellä valmennuskerralla, joten se haluttiin ottaa mukaan toteutukseen. Luottamuspuola huomattiin mm. siten että, varmistetaan toisen työtä, koska ei luoteta siihen, että toinen hoitaa asian. Valmennuksessa luottamuksen syntymiseen vaikuttavia asioista pohdittaessa, esille nousi avoimuus, omien virheiden myöntäminen, palautteen antaminen rakentavasti sekä kuuntelemisen merkitys. Tarkoituksena oli saada osallistujat miettimään luottamuksen vaikutusta työskentelyn sujumiseen. Marraskuun valmennuskerralla keskityttiin myös resursoinnin työstämiseen kolmen dialogin pohjalta. Jokaisella tapauksella oli reunaehdot: kustannustehokkuuden optimointi, mitä pitää huomioida tässä vuorossa sekä seuraavassa vuorossa. Näiden pohjalta osallistujat pohtivat ensin ryhmässä toimintatapoja, jonka jälkeen ne käytiin vielä yhdessä läpi. Dialogien avulla henkilöstölle saatiin havainnollistettua esille nousseita haasteita, jotka pohjautuvat tiedonkulkuun sekä vapaiden lupaamiseen. Näiden myötä heräteltiin osallistujat siihen, miten

pienetkin toimimattomat asiat voivat vaikeuttaa päivittäistä toimintaa. Dialogit olivat tärkeitä myös toiminnan kehityskohteiden tunnistamisessa.

Joulukuussa, viimeisellä valmennuskerralla, tarkoituksena oli paneutua vapaiden sekä palautteen antamiseen. Ensin pohdittiin ehdotuksia vapaiden antamisen pelisääntöihin. Vapaiden lupaaminen vaikuttaa olennaisesti tuotannon toimivuuden varmistamiseen, ja siksi niitä ei tulisi luvata, ellei korvaavaa resurssia ole tiedossa. Palautteen antamista ja vastaanottamista käsiteltiin palautekäden avulla. Lisäksi johto oli halukas saamaan tietoa valmennuksen vaikuttavuudesta, jonka vuoksi osallistujilta kerättiin palautetta toteutetusta valmennuksesta. Palautteen avulla saatiin selville osallistujien mielipiteitä valmennuksen toteuttamisesta, sekä siitä ovatko he havainneet konkreettisia muutoksia omassa tai työyhteisön toiminnassa.

Valmennusmenetelmän valinta oli ratkaisevaa lähipäivien toteuttamisessa. Ratkaisukeskeisen vertaismentoroinnin avulla henkilöstö saatiin osallistutettua yhteiseen tekemiseen, joka tuli esille myös valmennuskerroilla osallistujien aktiivisuutena. Valmennuskerrat etenivät henkilöstön itse esille nostamien asioiden mukaisesti ja valmentajan tehtävänä oli johdatella keskustelua. Valmennuskerralla käytyjen asioiden pohjalta sovittiin jokaisen henkilökohtaiset kehittämistoimet, jossa jokainen pyrkii edellä mainittujen asioiden pohjalta muuttamaan omaa toimintaansa niin, että jatkossa toiminta saataisiin entistä toimivammaksi. Lisäksi tarkoituksena oli, että esimiehet veisivät valmennuksessa oppimiaan ja pohtimiaan asioita käytäntöön omille alaisille, jolloin käytännön tekemistä saataisiin jo valmennuksen aikana kehitettyä.

4.4 Valmennuksen analysointi

Valmennuksen vaikuttavuutta analysoidessa pohditaan missä määrin toteutuneet vaikutukset vastaavat tavoitteita. Vaikuttavuuden arvioinnin tutkimusmenetelmänä käytettiin henkilöstöasiantuntijan haastattelua, valmennuksesta tehtyä koosteraporttia sekä työyhteisövalmentajan kanssa käytyjä keskusteluja.

4.4.1 Osallistujien palaute valmennuksen vaikuttavuudesta

Viimeisellä valmennuskerralla joulukuussa, tehtaanjohto halusi saada palautetta osallistujilta valmennuksen vaikuttavuudesta. Vaikuttavuuden ja onnistumisen kannalta on tärkeää, että osallistuja ovat havainneet muutoksia työyhteisön toiminnassa. Taulukossa 5 on kuvattu osallistujien havainnoimat muutokset työyhteisön arjessa, omassa toiminnassa sekä esimiesten välisessä yhteistoiminnassa.

Taulukko 5. Osallistujien esille nostamat muutokset

| Mikä on muuttunut VRM ja OM yhteistyössä | Mitä olet muuttanut omassa toiminnassasi | Miten nämä näkyvät arjessa? |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Toimintatapa selkeytynyt • Vuoromestarit työnjohtajia • Vuoropuhelu lisääntynyt • Roolit selkeytyneet • Tärkeitä asioita otettu esille, joista ”vaikea puhua” tai eivät nouse esille muuten • Roolien selkeytyminen. Kirjattu ylös ja pohdittu rajapintoja. • Vuoromestareiden vastuunotto lisääntynyt. Yölliset ja viikonlopun soitot päivämestareille vähentyneet ja yhteistyö muuten lisääntynyt. • Tiedonkulku parantunut | <ul style="list-style-type: none"> • VRM pyrkinyt lisäämään raportointia • OM pyrkinyt parantamaan viestintää asioista vuoromestareille • Ajatellut asioita mm. Esimiehen valtaa/vastuuta, palautteen antoa yms. jotka vaikuttavat arkipäivän tilanteisiin. • OM pyrkinyt harmaalta alueelta omiin hommiin. Vastuuta palautettu VRM:lle. • Tehtävät yleensä vuoromestarin kautta • Viestintä henkilökohtaisemmaksi • Parannettu tiedonkulkua vuoromestarille • Ohjeistusten läpikäynti ja eteenpäin vienti • Vuoromestarin roolin vahvistaminen <ul style="list-style-type: none"> • OM -> VM -> työntekijä • Toiminta kentällä lisääntynyt • Ohjeiden päivitys • Tasapuolisuus -> neutraali kohtelu | <ul style="list-style-type: none"> • Turha epäselvyys vastuista vähentynyt • Ohjeita noudatettu paremmin • Työntekijät <-> vuoromestari VRM lisääntynyt • Vuoromestareiden välinen yhteistyö parantunut • Palautteen antaminen |

Palautteesta voidaan todeta roolien kirkastumisen myötä esimiesten välisen yhteistyön sekä vuorovaikutuksen parantuneen. Osallistujien mielestä yhteiset toimintatavat ovat selkeytyneet, joka helpottaa päivittäisen toiminnan organisointia. Osallistujat kertovat, että ovat alkaneet pohtia esimiesten valtaa ja vastuuta sekä palautteen antamista ja sitä, miten nämä vaikuttavat arkipäivän toimintaan. Työyhteisössä roolien ja vastuiden selkeytyminen näkyy myös tiedonkulussa. On tiedostettu, että tiedon tulisi kulkea osastomestarilta vuoromestarin kautta työntekijöille. Yksi syy parantuneeseen tiedon kulkuun on raportoinnin lisääminen ja siihen panostaminen.

4.4.2 Valmennuksen vaikuttavuus kokonaisuudessaan

Arvioidessa valmennuksen vaikuttavuutta kokonaisuudessaan arvioidaan, miten valmennuksen tavoitteet näkyvät kohdeyrityksen toiminnassa. Kohdeyrityksen valmennuksen tavoitteena oli selkeyttää esimiesten rooleja ja vastuita sekä parantaa tiedon kulkua ja vuorovaikutusta. Johdolle tärkeä tavoite oli yhteisten toimintatapojen sekä sääntöjen noudattaminen. Valmennuksen voidaan todeta vaikuttaneen positiivisesti esimiesten välisen yhteistoimintaan:

- Roolit ovat selkeytyneet
- Turha epäselvyys vastuissa on vähentynyt
- Vuorovaikutus esimiesten välillä on lisääntynyt
- Tiedonkulku ja raportointi ovat parantuneet

Roolien kirkastuminen tulee selkeästi ilmi osallistujien palautteessa. Valmennuksessa roolit kirjattiin ylös, joka on auttanut osasto- ja vuoromestareiden työtehtävien ja vastuiden tunnistamisessa. Tehtävien kirjaaminen ylös on lisännyt luottamusta esimiesten välillä, sillä tietäessä omat tehtävänsä, voi jokainen keskittyä oman työn tekemiseen. Työtehtävien täsmentyminen näkyy mm. vuoromestarin roolin vahvistamisena. On tiedostettu että, tiedonkulun tulisi tapahtua osastomestarilta, vuoromestarin kautta työntekijöille. Tällä tavalla ongelmana koettua päällekkäisjohtamista on saatu karsittua ja luotua luottamussuhdetta esimiesten välille. Roolien täsmentymisen myötä on panostettu myös raportointiin, joka näkyy parantuneena tiedonkulkuna. Tieto saavuttaa paremmin osapuolet, joka helpottaa päivittäistä toimintaa ja organisointia. Myös vastuunottamisen vuoromestareiden keskuudessa katsotaan parantuneen, joka näkyy esimerkiksi yöllisten sekä viikonloppuisten soittojen vähentymisenä.

Osallistujien tiedostaessa omat työtehtävänsä ja pystyessään luottamaan siihen, että muut esimiehet hoitavat myös omat työtehtävänsä, vaikuttaa se myös yksilön jaksamiseen ja työyhteisön ilmapiiriin. Kun ei tarvitse puuttua enää toisen työhön, vähennetään henkilöiden välistä kitkan syntymistä. Ensimmäisellä kerralla pohdituissa edellytyksissä esille nousi asenteiden ja vanhojen rutiinien muuttamisen edellytys. Asenteiden ja vanhojen rutiinien muuttaminen on haastavaa, varsinkin jos on pitkään toimittu tietyllä taval-

la. Varmasti jatkossa, roolien täsmentymisen myötä, myös näihin asioihin kiinnitetään enemmän huomiota.

Valmennuksella aikaansaadut vaikutukset liittyvät pääasiassa esimiesten yhteistoiminnan parantumiseen. Johdon tärkeänä pitämä yhteisten toimintatapojen noudattamisen huomioiminen, ei nouse esille osallistujien keskuudessa valmennuksen vaikuttavuutta arvioidessa. Yhteiset toimintatavat koskivat pääasiassa turvakenkien käyttöä, auton parkkeeraamista sekä fleximin, eli työaikaseurannan käyttöä.

4.4.3 Valmennuksen toteutuksena arviointi

Valmennuksen toteuttamisen ajankohta on kehittämisen kannalta tärkeää, sillä viimeaikaisten investointien sekä työyhteisön haasteiden myötä, myös yrityksen sisäisessä toimivuudessa oli saatava aikaan muutoksia. Valmennus otettiin vastaan hyvin kohdeyrityksessä, vaikka alussa henkilöstön mukaan saaminen kehittämistoimiin saattoi olla hieman haastavaa. Valmennukseen kuitenkin lähdettiin mukaan odottavin mielin. Sen odotettiin tuovan todellisia muutoksia ja konkreettisia parannuksia yrityksen toimintaan.

Haastattelujen avulla löydettiin konkreettiset kehittämiskohteet, joita valmennuksen avulla lähdettiin työstämään. Kohdeyrityksen haasteet liittyivät pääasiassa esimiestyön kehittämiseen, joten valmennus päätettiin toteuttaa esimiesvalmennuksena. Kehittämisen kannalta kohderyhmä oli valittu oikein, sillä henkilöstölle tehdyn haastattelujen perusteella, työyhteisön haasteet koskivat pääasiassa työn organisointia ja toimivuutta. Jos valmennuksella olisi lähdetty kehittämään henkilöstöä eikä esimiehiä, ei valmennuksella olisi saatu aikaiseksi välttämättä konkreettisia muutoksia, koska esimiestyön toimimattomuus heijastuu myös työntekijöiden toimintaan. Valmennuksen toteuttaminen kerran kuukaudessa antoi henkilöstölle aikaa ns. sulatella ja pohtia ryhmäkerralla käytyjä asioita. Ryhmäkertojen toteuttamisesta vastasi työyhteisövalmentaja, jonka tehtävänä oli viedä valmennuskertoja eteenpäin. Valmennuksen toteuttamisessa myös henkilöstöasiantuntijan sekä tuotantopäällikön rooli oli suuri. He tekivät töitä yhdessä osallistujien kanssa, jolloin he myös pystyivät havainnoimaan konkreettisesti sitä, miten paljon valmennuksessa käsiteltyjä asioita vietiin käytännön tekemiseen.

Valmennus toteutettiin ratkaisukeskeisenä vertaismentorointina, joka avulla ryhmäkerälle saatiin luotua osallistujien välistä keskustelua ja pohdintaa, jolloin löydettiin kehittämiskohteita sekä uusia toimintatapoja. Valmennuksen toteutuksesta voi kuitenkin havaita sen, että vaikka asioita pohdittiin, käsiteltiin niitä enemmänkin tiimikeskeisesti, jolloin ns. oman toiminnan reflektointi jäi vähäiseksi. Lisäksi, vaikka osallistuminen valmennuskerroilla koettiin olevan aktiivista, asioiden käytäntöön vienti ja luvattujen asioiden toteuttamiseen suhtauduttiin kuitenkin hieman välinpitämättömämmin. Tämä olisi voitu ottaa valmennuksessa paremmin esille ja vaatia osallistujia viemään asioita konkreettisesti eteenpäin.

4.4.4 Havainnot valmennuksen onnistumisesta

Valmennuksen vaikuttavuutta arvioidessa voidaan todeta johdon ja osallistujien välillä olevan näkemyseroja valmennuksen tavoitteista. Osallistujien mielestä työyhteisön suurin haaste, johon valmennuksella tavoiteltiin muutosta, oli esimiesten yhteistoiminnan toimimattomuus. Heidän mielestään saamalla perusasiat kuten roolit, vastuut ja tiedonkulku toimivammaksi, saataisiin myös päivittäinen toiminta sujumaan. Vastaavasti johdon mielestä suurin haaste työyhteisössä oli se, ettei yhteisiä toimintatapoja noudatettu. Tämä ristiriita voi olla myös tekijä, joka vaikutti valmennuksen onnistumiseen. Osallistujat eivät taas koe toimintatapojen noudattamista tärkeäksi, koska esimiesten välinen yhteistyö ei toiminut.

Valmennuksen alussa erityisen tärkeää on osallistujien motivointi ja sitouttaminen, jolloin myös johdon rooli korostuu. Johdon mukana olo kehittämistyössä osoittaa kehittämisen ja muutoksen tavoittelun tärkeyden. Osallistujien on tärkeä tiedostaa miksi muutosta halutaan, jottei kehittämistyön toteuttamiseen suhtauduta toisarvoisesti. Jo ennen valmennuskertojen toteuttamista, tehtaanjohto olisi voinut tuoda paremmin henkilöstön tietoisuuteen, mitä konkreettisia hyötyjä kehittämisellä saavutetaan, ja miksi muutosta tarvitaan. Tämä olisi voinut vaikuttaa osallistujien motivaatioon ja sitä kautta vaikuttanut mm. konkreettiseen tekemiseen. Johdon rooli korostuu myös valmennuksessa silloin kun työskentely-ympäristössä havaitaan kehitettävää. Jos valmennuskerralla esille nousee kehittämiskohde tai este, joka estää toiminnan kehittymisen, on johdon tehtävä korjaavia toimenpiteitä. Johdon on luotava työyhteisöön sellaiset puitteet, jossa työskentely

onnistuu. Valmennuksessa tämä otettiin huomioon esimerkiksi siten, että osallistujat kertoivat, etteivät käytä turvakenkiä niiden sopimattomuuden vuoksi. Tämä korjattiin niin, että johto otti useamman mallin kenkiä käyttöön, jolloin jokaiselle löydettiin sopiva malli. Muutoksen mahdollistamisen vuoksi on tärkeää, että henkilöstön antama kritiikki ja kehittämisideat saavuttavat johdon, ja että korjaavia toimenpiteitä tehdään.

Valmennuksen onnistumiseksi myös vaikuttavuuden seuranta toteutuksen aikana on tärkeää. Henkilöstöasiantuntijan sekä tuotantopäällikön tekemän väliseurannan ja havainnoinnin avulla olisi saatu havainnollistettua paremmin sitä, saadaanko muutoksia aikaiseksi ja sen myötä kehitetty ja pohdittu uusia tapoja viedä valmennuksen toteuttamista eteenpäin.

Koska haluttuja tavoitteita ei täysin ryhmävalmennuksella saavutettu, päätettiin kehittämistoimia jatkaa vielä yksilövalmennuksena. Yksilövalmennuksen menetelmäksi valittiin 360 asteen palautemenetelmä, jonka avulla arvioidaan yksilön toimintaa työyhteisössä. Ryhmävalmennuksen jälkeen kehittämistä on helpompi viedä eteenpäin, koska se sen avulla osallistujat on ns. herätelty kehittämistyöhön mukaan, joka on edellytys yksilövalmennuksen onnistumiselle. Ryhmävalmennuksessa kehitettäviä asioita pohdittiin työyhteisön näkökulmasta, mutta siinä ei saatu yksilöä refleктоimaan omaa toimintaansa. 360 asteen palautemenetelmän avulla henkilöä arvioi kollegat, esimiehet sekä alaiset, jonka avulla havainnollistetaan miten muut näkevät henkilön asenteen, tuloksente-kotaidon ja suhtautumisesta työhön.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

5.1 Valmennuksen yhteenveto

Organisaation kehittäminen ja muutoksen aikaansaaminen on haastavaa ja monesti aikaa vievää. Muutosta ei tapahdu yhdessä yössä ja sen läpiviemiseen tarvitaan motivaatiota ja tahtoa. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata Pankaboard

Oy:ssä toteutettua valmennusprojektia ja havainnollistaa sen vaikuttavuutta sekä kehittämiskohteita.

Työyhteisön haasteita selvitettiin henkilöstölle toteutettujen haastattelujen avulla. Kohdeyrityksen toiminnan haasteet liittyivät pääasiassa esimiesten roolien ja vastuiden epäselvyyteen. Ei tiedostettu omaa roolia työyhteisön toiminnassa, jolloin varmistettiin sekä puututtiin toisten töihin. Tällainen ns. toisen työn varmistaminen loi kitkaa esimiesten välille, joka häytti työyhteisön toimintaa. Epäselvyys vastuissa toi myös haasteita resursointiin sekä lisäsi päällekkäisjohtamista.

Kohdeyrityksen haasteiden pohjalta valmennuksella tavoiteltiin muutosta erityisesti lähiesimiesten toiminnassa. Valmennuksen tärkein tavoite oli esimiesten roolien ja vastuiden selkeyttäminen. Tavoitteena oli että, jokainen ottaisi oman roolinsa ja saisi rakennettua luottamuksen ja uskottavuuden oman porukan sekä muiden esimiesten suuntaan. Lisäksi johdolle tärkeä tavoite valmennuksessa oli yhteisten toimintatapojen noudattaminen.

Valmennuksen voidaan todeta lisänneen esimiesten välistä yhteistoimintaan, jonka myötä työyhteisön päivittäinen toiminta on parantunut. Johdon tavoitteeksi nostama yhteisten toimintatapojen noudattaminen ei kuitenkaan tule esille valmennuksen vaikuttavuudessa. Tämän voidaan havaita johtuvan siitä, että osallistujat kokivat työyhteisön haasteet liittyvän pääasiassa esimiesten välisen yhteistoiminnan toimimattomuuteen, jonka vuoksi he pitivät yhteisten toimintatapojen noudattamista toisarvoisena. Johto vastaavasti oletti, että kun saadaan yhteiset toimintatavat kuntoon, saadaan muutosta myös toiminnassa aikaiseksi.

Valmennuksen alussa henkilöstön motivointi jäi vähäiseksi, joka on voinut omalta osaltaan vaikuttaa valmennuksen vaikuttavuuteen. Johto olisi voinut paremmin perustella muutoksen välttämättömyyttä. Erityisesti kehittämistoimien alussa tehtaan johdon mukana olo olisi voinut lisätä motivaatiota muutosta kohtaan.

Valmennuksen toteutuskerrat onnistuivat hyvin, mutta koettiin, että muutoksen toteuttamisen paine henkilöstön suuntaan jäi vähäiseksi. Valmennuksessa oltaisiin voitu entistä enemmän vaatia henkilöstöä viemään asioita konkreettisesti eteenpäin. Toteutusvaiheessa, kohdeyrityksen kehittämistoimien vastuhenkilö olisi jo valmennuksena aikana

voinut seurata vaikuttavuutta ja asioiden käytäntöön vientiä. Jos olisi havaittu, että asioiden vientiä käytäntöön ja toiminnan muutosta ei tapahdu, olisi valmennuksen kulkua voitu vielä kesken toteutuksen muokata ja näin varmistaa entistä parempi onnistuminen.

Valmennuksen prosessin toteutuksen kannalta kehitettäväksi asiaksi nousi valmennuksen suunnitteluvaihe. Tavoitteiden asettamisessa erityisen tärkeää on tutkia kohdeyrityksen lähtötilannetta monesta eri näkökulmasta. Mitä enemmän päästään tutustumaan kohdeyrityksen toimintaan, sen helpompi on löytää yrityksen toiminnan haasteiden takana piileviä asioita. Johdon ja osallistujien näkemyserot tavoitteista tiedostettiin vasta valmennusprosessin jälkeen, joka omalta osaltaan haittasi valmennuksen vaikuttavuutta. Jos tämä olisi tiedostettu aiemmin, olisi vahvemmin lähdetty työstämään yhteistoiminnan tehostamista, jonka jälkeen olisi saatu luotua painetta myös yhteisten toimintatapojen noudattamisen suuntaan.

Valmennus on tuonut onnistumisia työyhteisön arkeen ja siksi onkin tärkeää, että kehittämisinto ja aikaansaattujen muutosten toiminta ei lopahda ryhmävalmennuksen päättymisen jälkeen. Vanhoihin rutiineihin palaaminen on helppoa ja siksi valmennuksessa käytyjä asioita tulisi työyhteisössä muistuttaa aika ajoin. Voitaisiin esimerkiksi järjestää yhteisiä kokoontumisia tietyn väliajoin, jossa pohdittaisiin työyhteisön sen hetkistä toimintaa sekä kehittämistavoitteita.

Valmennusprojektin jälkeen kehittämistoimia päätettiin jatkaa 360 asteen palautemenehtelmän avulla. Yksilövalmennuksen tavoitteena on reflektoinnin avulla kehittää yksilön toimintaa sekä sitä kautta luoda entistä parempaa yhteistoimintaa kohdeyrityksen toimintaan. Jatkossa, yksilövalmennuksen jälkeen, kohdeyrityksessä kannattaisi panostaa vuoromestarin toiminnan kehittämiseen. Kun ensimmäisellä kerralla pohdittiin roolin ottamisen esteitä, osallistujat nostivat esille mm. osaamattomuus ja riittämätön koulutus. Tämä tulisi erityisesti ottaa huomioon kohdeyrityksessä ja jatkaa kehittämistoimia erityisesti osaamisen kehittämisen avulla.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tapaustutkimuksessa eteen tulee usein eettisiä kysymyksiä. Tässä työssä keskitytään työyhteisön kehittämiseen, jolloin tarkoituksena on havainnollista ihmisten käyttäytymisen muutosta. Tällöin tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa eettisten kysymysten pohtiminen on tärkeää, joka edellyttää hyvän tutkimuskäytännön noudattamista. Opinnäytetyön toteuttamiselle on saatu suostumus kohdeyritykseltä, joka mahdollisti valmennuksen toteuttamisen seuraamisen.

Eettisten kysymysten lisäksi tutkimusta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa saatujen tutkimustulosten pysyvyyttä eli toistettaessa tutkimus, saadaan samat tulokset. Validiteetilla tarkoittaa kaikessa yksinkertaisuudessaan oikeiden asioiden tutkimista. (Kananen 2012, 172–173) Kehittäminen on hyvin työyhteisölähtöistä. Hyvä kehittäminen elää ja muuttuu organisaation ja työyhteisön tarpeiden mukaisesti. Analysoidessa tutkimuksen luotettavuutta on tutkimusmenetelmien valinta ja niiden käyttäminen tärkeässä roolissa. Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin haastatteluja ja havainnointia. Kasvotusten tehty haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin, jolloin varmistettiin vastausten pysyvyys. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voinut parantaa osallistumalla useampaan valmennuskertaan. Kuitenkin kehittäminen voi olla monelle yritykselle arka aihe ja siksi on tärkeää havainnoida yrityksen ilmapiiriä kehittämistä kohtaan. Kohdeyrityksessä ei ole aiemmin viety vastaavaa kehittämistyötä eteenpäin, jolloin monen uuden henkilön mukaantulo työyhteisön arkeen olisi voinut vähentää osallistumista ja sitä kautta hankaloittaa projektin etenemistä. Kuitenkin mielestäni tutkimuksen reliabiliteetti on luotettava, sillä kuten aiemmista tutkimuksen tuloksilla on todettu, kehittämistyöllä saadaan työyhteisöä muutettua osallistuvampaan suuntaan. Kuitenkin muutoksen aikaansaaminen riippuu organisaation kiinnostuksesta kehittämistyötä kohtaan. Ellei muutoksen tavoiteluun ja kehittymiseen panosteta, tai siihen suhtaudutaan välinpitämättömästi, on muutoksen aikaansaamien haastavaa. Lisäksi onnistuminen ja tulosten esiintyminen riippuu kehitettävän organisaation lähtökohdista, osaamisesta ja asioiden hallinnan tasosta sekä mukaan tulevien henkilöiden vastaavista piirteistä. Jos kuitenkin tutkimuksen vaikuttavuuden analysoinnissa olisi käytetty lisäksi vielä kyselytutkimusta, olisi tällöin saatu kattavampi kuva vaikuttavuudesta

5.3 Opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyön aihetta lähestyttiin aluksi perehtymällä aiheeseen liittyvään lähdemateriaaliin, kuten kirjoihin, tutkimuksiin sekä internet – artikkeleihin. Kehittämisen merkitys on viimeaikoina yleistynyt kiristyvän talouden myötä ja siksi lähdemateriaali oli tuotetta. Kehittämisen edellytysten lisäksi työssä on perehdytty kehittämistarpeen tiedostamiseen prosessiajattelun avulla, sillä kehittäminen aloitetaan tiedostamalla oman toiminnan kriittiset tekijät. Lisäksi työssä on tuotu esille tutkimuskohteenakin olevan kehittämisprojektin toteuttaminen teorian pohjalta.

Yhteenvedona opinnäytetyönprosessi oli mielestäni haastava mutta onnistunut. Organisaation kehittäminen on ollut aiheena mielenkiintoinen ja ajankohtainen kiristyvässä kansantaloudessa. Työn toteuttamien oli toisaalta haastava, joka johtuu pääasiassa siitä, etten osallistunut kaikkien valmennuskertojen toteuttamiseen. Jos olisin ollut mukana kaikkien kertojen toteutuksessa, olisin saanut paremman kuvan prosessin etenemisestä. Kuitenkin koen että olen haastattelujen sekä havainnointikerran avulla saanut koottua kattavan kuvan toteutetusta valmennuksesta. Vaikka osallistumiseni valmennusten toteuttamisen seurantaan olisi voinut olla aktiivisempaa, tutkimus toteutettiin työyhteisölähtöisesti. Usean ulkopuolisen henkilön mukana olo olisi voinut haitata valmennettavien osallistumista valmennuskerran toteuttamiseen ja sitä kautta valmennuksen vaikuttavuuteen.

Lopputuloksena on kuvaus valmennusprojektista, jonka avulla pystyttiin havainnollistamaan sen vaikuttavuutta sekä löydettiin kehittämiskohteita. Tutkimusta voitaisiin jatkaa esimerkiksi mittaamalla koko kehittämishankkeen vaikuttavuutta, mukaan lukien yksilövalmennus. Näin saataisiin entistä kattavampi kuva kohdeyrityksessä toteutettujen kehittämistoimien vaikuttavuudesta.

Lähteet

- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Tampere: Juvanes Print.
- Asp, J. 2010. Työyhteisö ja sen johtaminen vuonna 2020. http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12264/hse_ethesis_12264.pdf. 18.12.2013
- Hirvihuhta, H. 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Keuruu: Otava kirjapaino.
- Juuti, Pauli. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Hansaprint.
- Kettunen, S. 2009. Onnistu Projektissa. Helsinki: WSOYpro.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä –kehittämistutkimuksen kirjoittamisen ja käytännön opas. Tampere: Juvanes Print.
- Karlsson, Å., Marttala, A. 2001. Projektikirja – Onnistuneen projektin toteuttaminen. Tampere: Tammerpaino.
- Kaunisto, R. 2013. Henkilöstöasiantuntija. Haastattelu 18.9.2013
- Kniivilä, M. 2013. Suomen kemiallisen paperi- ja massateollisuuden nykytilanne ja tulevaisuuden näkymät. http://www.metsakeskus.fi/sv_SE/c/document_library/get_file?uuid=4fe596b5-ee47-47c8-99b6-ed8a41b689bc&groupId=10156. 24.2.2014
- Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Keuruu: Otava kirjapaino.
- Laamanen, K., Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Lanning, H., Roiha, M., Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Hämeenlinna: Kauppakaari Oy.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Talentum.
- Mönkkönen, K., Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. EU: Copyright.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro.
- Pakkala, A. 2010. Osallistava työyhteisövalmennus: miten työyhteisö muuttui? – osallistujien ja johtoryhmän käsityksiä. https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/11581/URN_NBN_fi_jyu-2007348.pdf?sequence=1. 29.9.2013.
- Ramstad, E. 2012. Työorganisaation kehittämisen vaikutuksia tuloksellisuuteen ja työelämän laatuun sekä työllisyyteen. http://www.tekes.fi/Julkaisut/raportti_77.pdf. 10.1.2014
- Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö –kehittyminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Jyväskylä: Gummerus.
- Ruuska, K. 2008. Pidä projekti hallinnassa. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Seppänen- Järvelä, R. 2004. Prosessiarvionti kehittämisprojektissa - Opas käytäntöihin. Helsinki. Arviointiraportteja
- Seppänen- Järvelä, R., Vataja, K. 2009. Työyhteisö uusille urille. Juva: WS Bookwell Oy.
- Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90859/URN_ISBN_978-952-245-699-1.pdf?sequence=1. 16.12.2013